Rapport Annuel 0304

ommerce International

CCC

Corporation Commerciale Canadienne
Canadian Commercial Corporation

Nous aidons,
négocions,
répondons,
contractons,
accompagnons,
assistons,
apportons,
administrons
interagissons,
supportons,
facilitons,
échangeons,
coordonnons,
apprenons,
gagnons,
parlons,
réglons,
conseillons,
écoutons,
encourageons.

105-00483/

« Nous écoutons. Nous agissons. »

Faits saillants **2**
Qui nous sommes **4**
Services **5**
Message du président du conseil d'administration **7**
Message du président **8**
Performance de la Corporation par rapport aux objectifs **12**
Rapport de gestion **19**
Opérations **19**
Finances **29**
Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers **37**
Rapport de la Vérificatrice générale **38**
Bilan **39**
Notes aux états financiers **42**
Administrateurs et dirigeants **48**
Exportateurs canadiens **50**
Lexique

Faits saillants 0304

Valeur des nouveaux contrats d'exportation signés

1,144 milliard $

Pourcentage de clients qui sont des PME

84 %

Nombre d'entreprises canadiennes ayant eu accès aux services de la CCC

3 702

Ventes à 24 autres pays

226 millions $

Droits pour services et revenus liés

10,3 millions $

Revenus bruts des opérations commerciales*

1,121 milliard $

ANALYSE PAR SECTEUR

Faits saillants 0304

Valeur des nouveaux contrats d'exportation signés
1,144 milliard $

Pourcentage de clients qui sont des PME
84 %

Nombre d'entreprises canadiennes ayant eu accès aux services de la CCC
3 702

Nombre d'exportateurs ayant conclu des contrats par l'entremise de la CCC
194

Ventes à 24 autres pays
226 millions $

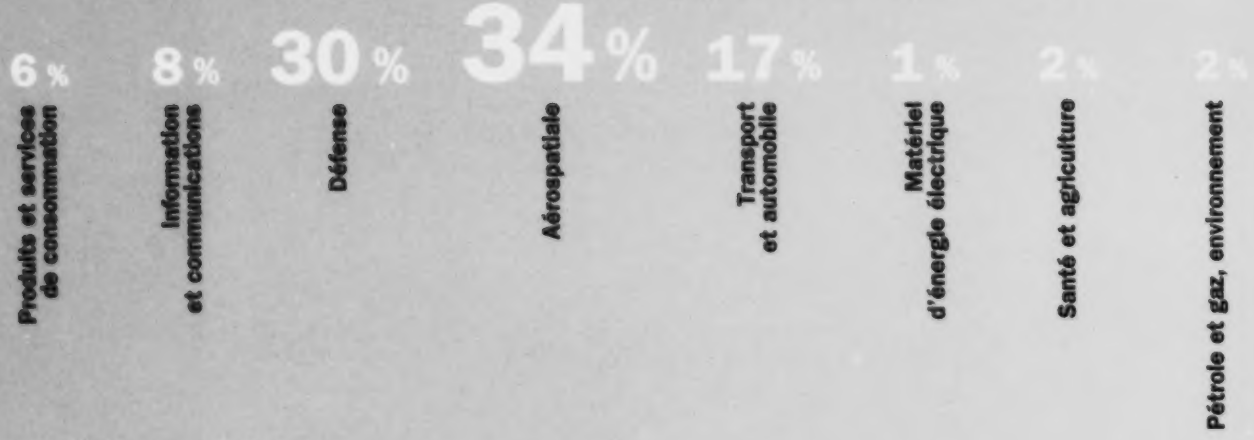
Crédits parlementaires
16,3 millions $

Droits pour services et revenus liés
10,3 millions $

Revenus bruts des opérations commerciales
1,121 milliard $

Ventes aux États-Unis
918 millions $

ANALYSE PAR SECTEUR



*Incluant le revenu des contrats courants et d'années antérieures

«Nous accomplissons.

Qui nous sommes

Pour les exportateurs canadiens, la CCC est un partenaire qui ouvre la porte des marchés internationaux et des ventes d'exportation. Depuis 1946, nous avons aidé des milliers d'entreprises de toutes les régions du Canada à obtenir plus de 30 milliards de dollars de contrats d'exportation.

Notre principale tâche consiste à agir comme entrepreneur principal en signant des contrats avec des acheteurs étrangers de biens et services d'entreprises canadiennes. Lorsque nous participons à une transaction, l'acheteur étranger obtient une assurance gouvernementale unique et efficace d'exécution du contrat, alors que l'exportateur canadien bénéficie de la confiance et de la crédibilité de la participation du gouvernement du Canada.

Comme société d'État rendant compte au Parlement, la CCC a pour mandat de faciliter le commerce international. Nous collaborons avec de nombreuses autres institutions fédérales et paliers de gouvernement ainsi qu'avec plusieurs partenaires du secteur privé pour soutenir les exportations du Canada.

En passant par l'entremise de la CCC pour vendre, les exportateurs canadiens ont accès aux marchés d'achats gouvernementaux partout dans le monde. À cet égard, les possibilités les plus importantes sont aux États-Unis où, depuis des années, la CCC aide des entreprises canadiennes à conclure des ventes d'exportation dans les marchés militaires et aérospatiaux. La CCC soutient également les exportateurs canadiens intéressés à vendre aux ministères et organismes du gouvernement américain.

Plus de 80 pour cent des clients de la CCC sont des petites et moyennes entreprises en croissance. Ces dernières comptent sur l'aide de la CCC pour percer les marchés mondiaux ou y élargir leur présence. La CCC travaille également avec des entreprises canadiennes pour les aider à obtenir leur part de projets internationaux à grande échelle.

Pour les acheteurs du monde entier, la CCC offre la possibilité de se procurer ce que le Canada peut offrir de mieux.

Située à Ottawa, la CCC a des bureaux de liaison dans les principaux centres au Canada à partir desquels elle coopère avec les autorités provinciales chargées du commerce.

MANDAT

En vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*, le mandat de la CCC est de faciliter le développement du commerce entre le Canada et les autres pays. La loi dote la CCC d'une vaste gamme de pouvoirs y compris, spécifiquement, « l'exportation de marchandises ou de denrées, en qualité de mandant ou de mandataire, selon les modalités et dans la mesure qu'elle juge utiles ».

MISSION

La mission de la CCC consiste à servir en tant qu'intermédiaire efficace du commerce canadien, en réunissant des acheteurs internationaux et des vendeurs canadiens et en favorisant la conclusion de contrats d'exportation fructueux conformément aux meilleures conditions contractuelles possibles.

SERVICES

Les services de la CCC visent à répondre aux demandes des exportateurs canadiens qui cherchent à améliorer leurs chances de succès dans un marché international de plus en plus concurrentiel. La CCC offre des solutions permettant aux exportateurs canadiens d'avoir accès aux marchés publics étrangers et de bâtir des relations avec les acheteurs du secteur privé à l'étranger.

Lorsqu'un arrangement de gouvernement à gouvernement est la valeur ajoutée qui permet de conclure la transaction d'exportation d'un exportateur canadien, le **service de maître d'œuvre international** de la CCC peut être la solution parfaite. Lorsque la CCC agit comme maître d'œuvre ou entrepreneur principal, les acheteurs obtiennent une assurance gouvernementale d'exécution du contrat et les exportateurs obtiennent une aide pour le processus de vente – en examinant les éléments complexes d'une proposition, en négociant le contrat, voire en gérant un contrat international plus complexe. Ce service est également offert de manière dégroupée comme les **services de promotion de projet, les services consultatifs et les services de gestion de contrat**. Grâce à cette option, les exportateurs peuvent établir un programme de services conçu pour répondre à leurs besoins particuliers.

Souvent, les exportateurs doivent pouvoir accéder à un fonds de roulement pour produire et livrer selon le contrat. Le **programme de paiements progressifs (PPP)** facilite l'accès aux sources de financement préalablement à l'expédition. La participation de la CCC aide l'institution financière de l'exportateur à fournir les fonds pour un projet d'exportation spécifique qui peut aller au-delà de la marge de crédit régulière de l'exportateur.

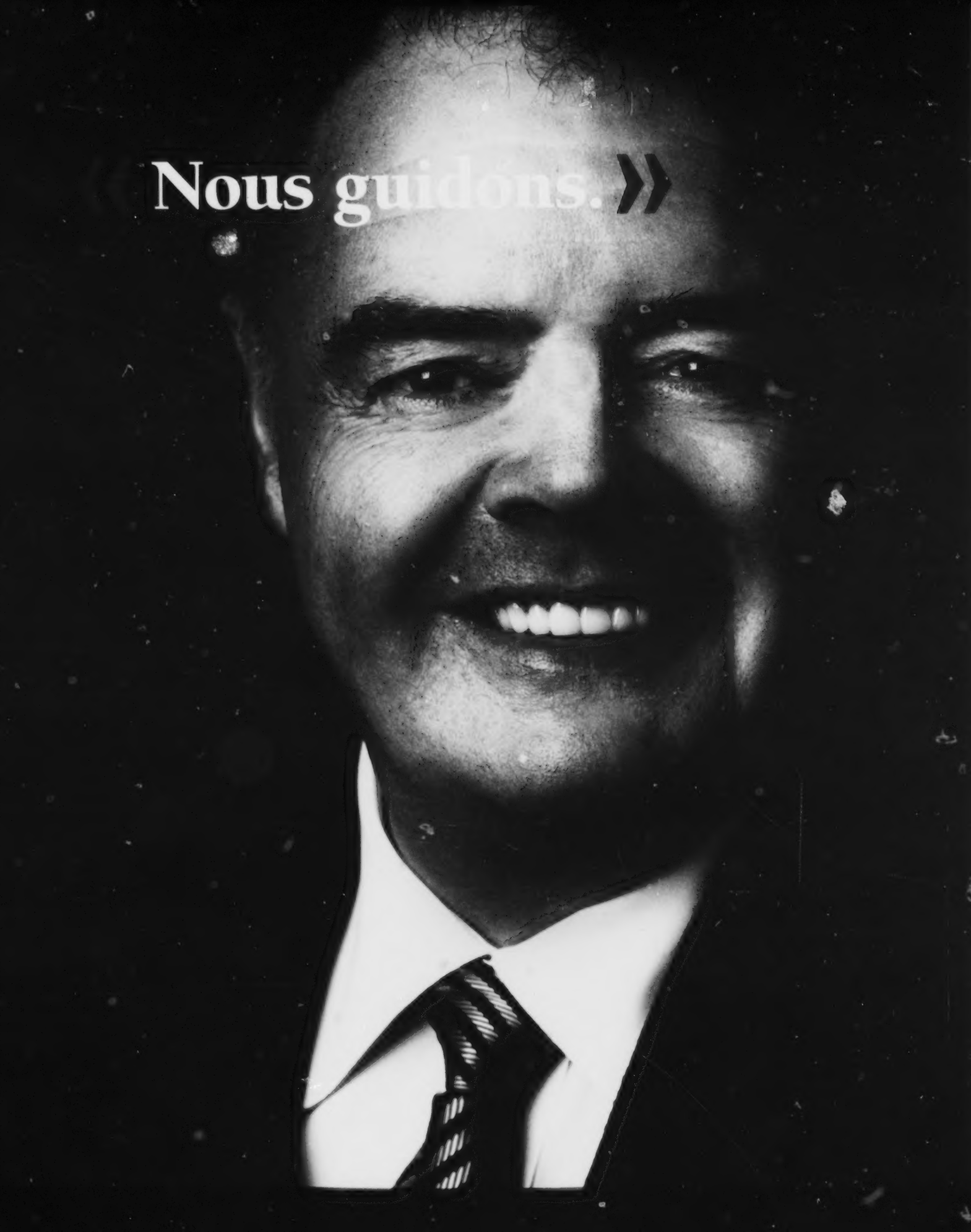
La CCC offre un accès unique aux **marchés militaires et aérospatiaux** en tant que gestionnaire canadien de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Les politiques d'acquisition du Department of Defense des États-Unis spécifient que tout achat au Canada de plus de 100 000 $ doit être effectué par l'entremise de la CCC.

La CCC aide les exportateurs canadiens à vendre aux agences civiles ainsi qu'aux gouvernements étatiques et locaux américains par l'entremise du *GSA Schedules Program*. La compréhension détaillée de la CCC du processus d'appel d'offres et de contrats complexes de la GSA peut placer les exportateurs canadiens sur un pied d'égalité avec les entreprises américaines recherchant ces marchés.

Le partenariat de la CCC avec Industrie Canada dans **SourceCAN** aide les exportateurs canadiens à déterminer les possibilités d'affaires avec les gouvernements des États-Unis et d'autres marchés. La CCC apparie des milliers de possibilités d'affaires mondiales aux entreprises canadiennes et à leurs produits et services, et présente électroniquement ces possibilités chaque jour à ceux qui souscrivent à SourceCAN. Pour leur part, les acheteurs peuvent utiliser SourceCAN afin de faire connaître leurs besoins d'acquisition aux entreprises canadiennes.

Dans son rôle d'**agent d'acquisition**, la CCC aide les acheteurs étrangers à avoir accès aux biens et services canadiens de grande qualité en coordonnant le processus d'attribution des contrats et en dirigeant le cycle des achats.

« Lorsque la CCC participe à une transaction, l'acheteur étranger obtient une assurance gouvernementale unique et efficace d'exécution du contrat, alors que l'exportateur canadien bénéficie de la confiance et de la crédibilité de la participation du gouvernement du Canada. »


Nous guidons. »

Message du président du conseil d'administration

Ce fut une année fascinante et vraiment gratifiante. Je suis fier des réalisations de la CCC qui sont supérieures aux objectifs de performance quant au volume d'affaires, aux recettes commerciales et à la notoriété auprès des exportateurs canadiens. Toutes les données indiquent que nous remplissons notre mandat qui consiste à aider les exportateurs canadiens.

2003-2004 a marqué ma première année complète comme président du conseil d'administration de la CCC. J'ai eu la possibilité de connaître tous les aspects de l'environnement de la CCC, ses activités et ses stratégies de gestion des risques, ses relations avec les partenaires et ses approches de gestion. Ce fut également une année d'évolution pour l'ensemble du conseil d'administration : il s'est adapté au fonctionnement avec un président indépendant de la direction, la composition du conseil a changé, et plusieurs nouveaux membres s'y sont ajoutés, apportant au groupe une vaste et précieuse diversité d'expériences et de compétences commerciales et bureaucratiques. Le conseil d'administration a consacré beaucoup de temps à apprendre à fonctionner en tant qu'organisme cohérent et efficace et avec l'équipe de la haute gestion.

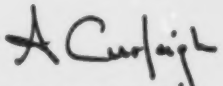
Afin de poursuivre sur cette lancée, de bonnes pratiques et de bons mécanismes de gouvernance doivent être appliqués et le conseil d'administration est engagé à devenir meilleur à cet égard. L'examen des règlements de la Corporation et des pratiques du conseil d'administration a été entrepris l'an dernier. Les travaux et les recommandations du comité de vérification ayant trait à la performance et à la gestion financière ont contribué considérablement à la capacité du Conseil de prendre des décisions judicieuses et à déterminer la direction. L'investissement dans la gouvernance constitue un reflet de l'engagement du conseil d'administration envers le mandat commercial de la CCC et sa solide détermination à voir réussir la Corporation. Il renforce le Conseil et la direction qu'il offre à la haute gestion.

L'an dernier, j'ai amorcé l'établissement d'un lien plus efficace entre le conseil d'administration et le ministre du Commerce international afin de faciliter l'échange d'idées et d'information sur les activités de la CCC et d'offrir notre contribution comme instrument clé de la politique commerciale du gouvernement du Canada. J'ai l'intention d'étendre ce dialogue au cours de l'année à venir pour engager plus profondément d'autres partenaires, notamment les parlementaires, le Conseil du Trésor, le ministère des Finances et d'autres sociétés d'État. Je veux que le conseil d'administration soit considéré comme un moteur qui amène la CCC à accomplir davantage. Au dire de tous, nous sommes sur la bonne voie.

Au nom du conseil d'administration, je désire remercier Douglas Patriquin pour sa contribution à la communauté des exportateurs du Canada. J'ai apprécié la possibilité de travailler aux côtés de Doug au cours de sa dernière année de présidence. Sa compréhension profonde du commerce et son enthousiasme pour le travail de la CCC m'ont grandement impressionné. Il a contribué à créer une organisation qui offre une véritable valeur à ses clients partout dans le monde, et je crois que ses réalisations à cet égard parlent d'elles-mêmes.

Je remercie également John Banigan, Marie-Lucie Morin et Wendy Morris de leur apport au conseil d'administration de la CCC.

Enfin, j'aimerais remercier tous les employés de la CCC qui, année après année, travaillent avec diligence et de façon créative à l'avantage de la communauté des exportateurs du Canada.



Alan R. Curleigh

« L'investissement dans la gouvernance constitue un reflet de l'engagement du conseil d'administration envers le mandat commercial de la CCC et sa solide détermination à voir réussir la Corporation. »

Message du président

En 2003-2004, nous avons continué de prendre des mesures pour réaliser les objectifs clés établis dans notre plan d'entreprise – progrès vers une autosuffisance financière et un portefeuille d'exportation plus diversifié. Voici mon premier rapport annuel à titre de président de la Corporation commerciale canadienne et j'ai le plaisir de rendre compte des résultats positifs de nos efforts.

CROISSANCE RESPONSABLE DE NOTRE CORPORATION

Malgré un contrôle strict des frais d'exploitation, une perte nette a été enregistrée pour l'année, perte causée par le change des devises étrangères face à un dollar canadien augmentant rapidement et par le provisionnement plus élevé que d'habitude pour les coûts ou pertes contractuels supplémentaires futurs. Toutefois, pour la deuxième année consécutive, la CCC a pu produire plus de recettes que de dépenses pour les activités non liées à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) Canada-États-Unis. Cela signifie que nous sommes en bonne position pour atteindre l'objectif fixé dans notre plan d'entreprise, soit d'être autosuffisants pour les activités autres que de l'APPD d'ici 2006-2007.

La CCC a conclu des contrats d'exportation s'élevant à 1,144 milliard de dollars en 2003-2004. Nous avons réalisé ou dépassé pratiquement tous nos objectifs commerciaux. Avec l'accent sur la sécurité et la défense aux États-Unis, l'année a été très positive pour les Canadiens exportant dans le cadre de l'APPD. Le volume d'affaires de presque 800 millions de dollars sur un total de 918 millions de dollars aux États-Unis a atteint le plus haut niveau jamais affiché pour le programme. Toutefois, cette performance exceptionnelle réalisée dans le cadre de l'APPD a influé sur nos progrès concernant la diversification du portefeuille. De meilleures possibilités de marché et de meilleurs résultats dans les marchés autres que ceux des États-Unis devraient nous aider à diversifier davantage notre portefeuille d'exportation l'an prochain.

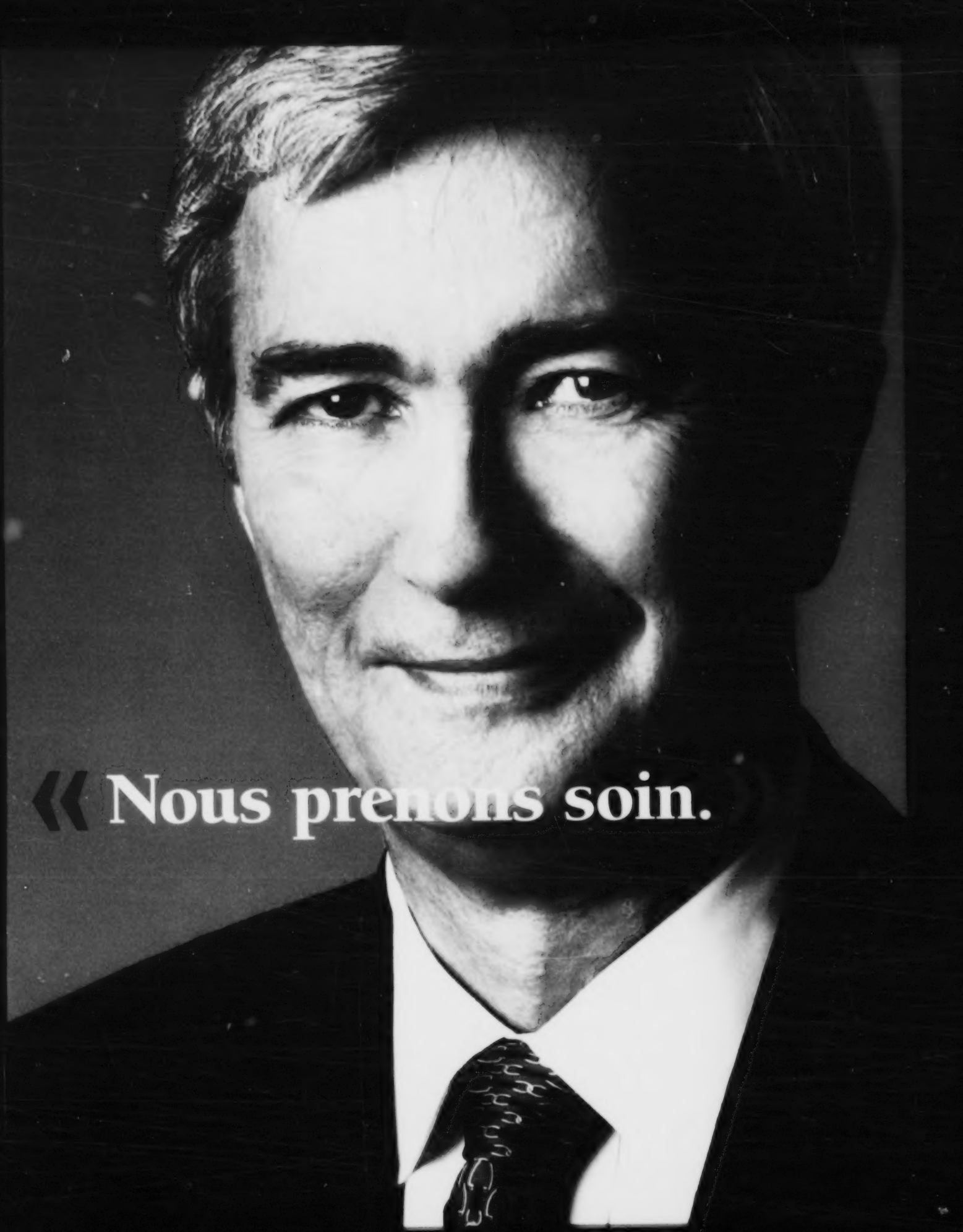
Un objectif clé de la CCC est d'accroître son taux de notoriété auprès des exportateurs canadiens. Au cours de l'année, le nombre de clients ayant accès aux services de la CCC a connu une augmentation considérable de 88 pour cent, qui s'est traduite par une recrudescence de l'utilisation du service électronique de jumelage des soumissions de la Corporation, grâce auquel les possibilités d'approvisionnement de gouvernements et d'organisations du monde entier sont jumelées aux capacités des entreprises, leur offrant des renseignements en temps réel concernant les possibilités d'exportations éventuelles. Notre clientèle devient non seulement mieux familiarisée avec le service proposé, mais les exportateurs canadiens nous disent qu'ils apprécient grandement la valeur que nous offrons.

« Au cours des années à venir, la CCC continuera d'encourager et de faciliter le dialogue sur les questions sociales, environnementales et éthiques, y compris les enjeux importants relatifs à la transparence des transactions contractuelles internationales. »

CAPACITÉ DE FOURNIR DES RÉSULTATS

À l'interne, nous avons complété, au cours de l'année, la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de l'information pour soutenir de meilleurs outils de mesure du rendement, permettre le suivi des affaires « juste-à-temps » et le suivi financier, et offrir de meilleures capacités de gestion des relations avec la clientèle. La conclusion fructueuse de ce projet, qui a été lancé il y a presque deux ans, nous offre l'infrastructure de la « prochaine génération » pour améliorer considérablement les capacités de prestation des services à notre clientèle interne et externe.

La CCC a reconnu que l'apprentissage continu est fondamental à la poursuite de son succès. L'an dernier, nous avons investi considérablement dans la formation pour affiner les compétences de nos employés en gestion financière et de projet, rehausser les capacités d'analyse et d'évaluation des risques ainsi que pour renforcer leur capacité de gérer, négocier et communiquer avec nos partenaires. Grâce aux possibilités d'apprentissage continu, nous nous assurons que nos employés ont les compétences nécessaires pour maintenir nos normes de service élevées.


« Nous prenons soin.

L'AVENIR

La CCC continue de travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires gouvernementaux pour soutenir les initiatives de la politique commerciale. Nous sommes bien positionnés pour renforcer la relation entre le Canada et les États-Unis en établissant davantage de liens dans le domaine de la défense avec nos voisins du sud, en créant de nouvelles occasions de coopération en matière de sécurité et en élargissant les possibilités d'approvisionnement du gouvernement en général pour les entreprises canadiennes. La CCC joue également un rôle important dans les efforts visant les économies émergentes plus petites pour lesquelles les arrangements commerciaux de gouvernement à gouvernement fournissent à l'acheteur un nombre d'avantages plus élevé que dans les plus grandes économies.

La CCC possède l'expérience et le savoir-faire. Elle peut faciliter un processus d'approvisionnement transparent, jouant des rôles importants comme la sélection de l'administrateur du Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique ou l'approvisionnement de produits pharmaceutiques essentiels en Zambie. La Corporation a également travaillé avec les fonctionnaires du gouvernement pour analyser et évaluer les nouvelles technologies de commercialisation. La garantie d'exécution de la CCC appuyée par le gouvernement pour les entreprises technologiques participant à des contrats d'exportation rehausse leur compétitivité et offre un précieux moyen d'aider à commercialiser les nouvelles technologies.

Il existe de nombreuses possibilités inexploitées pour que la CCC offre une valeur significative aux exportateurs canadiens dans ce monde commercial. Je crois qu'une portion beaucoup plus grande du marché d'approvisionnement public international de 5,5 trillions de dollars US devrait être accessible aux fournisseurs canadiens de technologies et de systèmes de gestion de pointe. Des projets d'immobilisation comme les aéroports et l'infrastructure sociale, pour lesquels le Canada jouit d'une excellente réputation, devraient également bénéficier d'une plus grande contribution canadienne. Au cours de l'année à venir, sous l'orientation du conseil d'administration, la CCC étudiera les moyens les plus appropriés – dont une évaluation de ses capacités et de ses besoins – pour offrir de nouveaux services commerciaux. Notre objectif sera d'aider les exportateurs canadiens à prendre une part plus active et gratifiante dans ces types de possibilités.

Dans nos efforts pour relever les défis commerciaux et tirer profit des possibilités du marché de l'approvisionnement international, nous devons toujours garder à l'esprit la nécessité d'entreprendre nos activités d'une manière responsable et transparente. Au cours des années à venir, la CCC continuera d'encourager et de faciliter le dialogue sur les questions sociales, environnementales et éthiques, y compris les enjeux importants relatifs à la transparence des transactions contractuelles internationales.

En terminant, je tiens à faire part de mon appréciation à l'égard du dévouement et du travail acharné de tout le personnel de la CCC qui a aidé à faire de cette année un succès. Je désire également reconnaître la contribution de Doug Patriquin, qui m'a précédé à la présidence de la CCC. Doug a établi une mesure de succès formidable. Durant ses 10 ans à la Corporation, Doug a offert une orientation novatrice et stratégique, un leadership engageant et responsable, avec une détermination constante de faire de la CCC une ressource plus utile pour les exportateurs canadiens. Au nom de tous les membres de la CCC, je le remercie et lui souhaite beaucoup de succès pour l'avenir.

J. Hugh O'Donnell

MESSAGE DU PRÉSIDENT SORTANT

Offrir un véritable avantage aux exportateurs canadiens et à leurs clients n'est pas compliqué. Le succès est au rendez-vous lorsque l'objectif devient réalité. Au cours de la dernière décennie, la CCC a signé et géré des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 10 milliards de dollars.

À la CCC, les gens sont passionnés par le service qu'ils offrent. Depuis que j'y ai joint les rangs il y a 10 ans, j'ai vu la Corporation faciliter des milliers de contrats d'exportation fructueux pour des centaines d'entreprises canadiennes, grandes et petites, avec des clients internationaux. Ces contrats nécessitaient les technologies et le savoir-faire canadiens extraordinaires, pour des véhicules blindés légers, qui ont créé une révolution dans la technologie militaire, ou bien les meilleurs orgues du Canada installés dans des églises et des salles de concert du monde entier.

Tel que noté par le président Alan Curleigh, l'organisation de la CCC a évolué. Elle a renforcé ses structures de gouvernance officielles et obtenu régulièrement de bonnes évaluations des clients. La Corporation a joué un rôle positif et important en soutenant la préparation de défense et de sécurité nord-américaine. En même temps, elle s'est engagée à faciliter des opérations commerciales de plus en plus complexes pour répondre aux besoins changeants des exportateurs et des marchés de l'approvisionnement en évolution.

Tout au long de cette période, j'ai été impressionné par le service attentif, novateur et pratique de la Corporation. Je remercie mes collègues et tous ceux qui ont travaillé avec la CCC de leur appui à cette institution canadienne unique. J'apporte avec moi de précieux souvenirs et je chérirai pendant les années à venir les amitiés qui s'y sont développées.

Douglas Patriquin

AIDER LES ENTREPRISES À CROÎTRE

Vendre par l'entremise de la CCC a été un immense avantage pour Anachemia Canada Inc., une entreprise d'approvisionnement de produits chimiques et de laboratoire située à Montréal. En fait, le partenariat d'Anachemia avec la CCC démontre que les bonnes choses finissent toujours par trouver preneur.

L'accès au marché militaire américain par la CCC vient d'un accord spécial entre le Canada et les États-Unis. Avec l'appui de la CCC, Anachemia est un fournisseur pour l'armée américaine depuis 1984 et d'autres occasions d'affaires sont à venir grâce à deux accords de commande de base en place pour des détecteurs d'agents chimiques et des trousses de formation pour les militaires.

La capacité de la CCC de signer des contrats avec les gouvernements étrangers a permis à Anachemia de vendre en Norvège, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Autriche, en Australie ainsi qu'au Danemark, en Suisse et en Allemagne. Dans l'ensemble, Anachemia a enregistré environ 59 millions de dollars en exportations grâce à la CCC.

Pour les plus petites entreprises en croissance, la négociation des règles et des règlements visant l'exportation et l'approvisionnement peuvent vite tourner au cauchemar, qu'il s'agisse des permis d'exportation et des droits d'importation ou des exigences propres à chaque pays. Avec la participation de la CCC, Anachemia a pu centrer son attention sur la R.-D. et la commercialisation. La CCC sera là pour faciliter les futures ventes en s'assurant que l'entreprise a des contrats solides pour faire croître ses affaires.

Message du président sortant

Offrir un véritable avantage aux exportateurs canadiens et à leurs clients n'est pas compliqué. Le succès est au rendez-vous lorsque l'objectif devient réalité. Au cours de la dernière décennie, la CCC a signé et géré des contrats d'exportation d'une valeur de plus de 10 milliards de dollars.

À la CCC, les gens sont passionnés par le service qu'ils offrent. Depuis que j'y ai joint les rangs il y a 10 ans, j'ai vu la Corporation faciliter des milliers de contrats d'exportation fructueux pour des centaines d'entreprises canadiennes, grandes et petites, avec des clients internationaux. Ces contrats nécessitaient les technologies et le savoir-faire canadiens extraordinaires, pour des véhicules blindés légers, qui ont créé une révolution dans la technologie militaire, ou bien les meilleurs orgues du Canada installés dans des églises et des salles de concert du monde entier.

Tel que noté par le président Alan Curleigh, l'organisation de la CCC a évolué. Elle a renforcé ses structures de gouvernance officielles et obtenu régulièrement de bonnes évaluations des clients. La Corporation a joué un rôle positif et important en soutenant la préparation de défense et de sécurité nord-américaine. En même temps, elle s'est engagée à faciliter des opérations commerciales de plus en plus complexes pour répondre aux besoins changeants des exportateurs et des marchés de l'approvisionnement en évolution.

Tout au long de cette période, j'ai été impressionné par le service attentif, novateur et pratique de la Corporation. Je remercie mes collègues et tous ceux qui ont travaillé avec la CCC de leur appui à cette institution canadienne unique. J'apporte avec moi de précieux souvenirs et je chérirai pendant les années à venir les amitiés qui s'y sont développées.

Douglas Patriquin

Aider les entreprises à croître

Vendre par l'entremise de la CCC a été un immense avantage pour Anachemia Canada Inc., une entreprise d'approvisionnement de produits chimiques et de laboratoire située à Montréal. En fait, le partenariat d'Anachemia avec la CCC démontre que les bonnes choses finissent toujours par trouver preneur.

L'accès au marché militaire américain par la CCC vient d'un accord spécial entre le Canada et les États-Unis. Avec l'appui de la CCC, Anachemia est un fournisseur pour l'armée américaine depuis 1984 et d'autres occasions d'affaires sont à venir grâce à deux accords de commande de base en place pour des détecteurs d'agents chimiques et des trousses de formation pour les militaires.

La capacité de la CCC de signer des contrats avec les gouvernements étrangers a permis à Anachemia de vendre en Norvège, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Autriche, en Australie ainsi qu'au Danemark, en Suisse et en Allemagne. Dans l'ensemble, Anachemia a enregistré environ 59 millions de dollars en exportations grâce à la CCC.

Pour les plus petites entreprises en croissance, la négociation des règles et des règlements visant l'exportation et l'approvisionnement peuvent vite tourner au cauchemar, qu'il s'agisse des permis d'exportation et des droits d'importation ou des exigences propres à chaque pays. Avec la participation de la CCC, Anachemia a pu centrer son attention sur la R.-D. et la commercialisation. La CCC sera là pour faciliter les futures ventes en s'assurant que l'entreprise a des contrats solides pour faire croître ses affaires.

Performance de la Corporation par rapport aux objectifs

LA JUSTIFICATION DE L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

La CCC établit des objectifs de performance pour mesurer ses progrès dans la mise en œuvre des principales stratégies décrites dans son plan d'entreprise quinquennal.

Les mesures et les objectifs de performance, tant opérationnels que financiers, sont conçus pour aider la direction et le personnel, le conseil d'administration et les fonctionnaires gouvernementaux ayant des responsabilités de supervision à surveiller et à gérer la performance de la Corporation en ce qui concerne les orientations stratégiques fixées dans le plan d'entreprise.

Dans le plan d'entreprise de 2003, les trois orientations stratégiques de la CCC étaient les suivantes :

1. **diversifier son portefeuille de contrats d'exportation;**
2. **mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale; et**
3. **accroître sa notoriété et se faire mieux connaître des décideurs.**

Dans son plan d'entreprise de 2003-2004, la CCC a catégorisé ses objectifs de performance comme étant de nature primaire ou secondaire. Les mesures primaires sont liées au mandat parlementaire de la Corporation, leur importance est donc mesurée par une comparaison annuelle des résultats visés par rapport aux résultats réels. Les mesures de performance secondaires indiquent le succès de la performance des unités de service internes dans l'appui des groupes directement responsables d'atteindre les objectifs primaires. La distinction entre les objectifs primaires et secondaires repose également sur leur évaluation, puisque les mesures secondaires sont souvent perçues comme ayant une nature évolutive reflétant des buts conçus pour être réalisés après un certain nombre d'années.

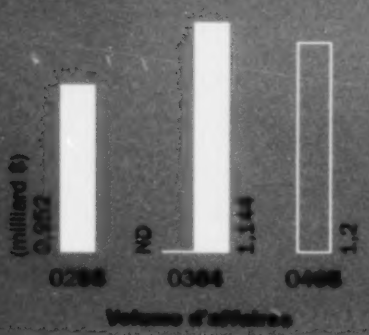
OBJECTIFS DE PERFORMANCE PRIMAIRES

Les mesures de performance primaires de la CCC indiquent quelle a été son efficacité selon la nouvelle orientation dictée par le gouvernement en 2002, notamment dans sa capacité à être autosuffisante à l'extérieur de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) et dans la diversification de son portefeuille de contrats d'exportation.

OBJECTIF 1 : DIVERSIFIER SON PORTEFEUILLE DE CONTRATS D'EXPORTATION

Mesure de performance ■ Résultats □ Objectif

L'année 2003-2004 a été excellente en ce qui concerne les objectifs de performance de la CCC touchant les exportations facilitées directement et indirectement. La « valeur des commandes reçues » et le « volume d'affaires » sont des termes parfois utilisés de façon interchangeable pour refléter la valeur totale des contrats et des modifications (et non pas des transactions ou des factures commerciales) signés pendant l'année. Les « exportations facilitées directement » sont la valeur des contrats et des modifications en vigueur signés par la CCC par l'entremise de son Service de maître d'œuvre et son Programme de paiements progressifs. Elles sont différentes du volume d'affaires en ce qu'elles excluent les contrats avec les fournisseurs à l'extérieur du Canada.



Déterminer la valeur des exportations facilitées indirectement constitue une tentative de quantifier l'incidence de la CCC grâce à ses services autres que celui de maître d'œuvre. Il s'agit de services pour lesquels la CCC a offert la possibilité d'affaires, a entrepris la promotion du projet ou a proposé des services consultatifs sur les contrats – le client n'a pas eu besoin que la CCC tienne le rôle d'entrepreneur principal pour conclure ces ventes. Il est sans aucun doute difficile de quantifier précisément la pleine valeur des ventes effectuées à l'aide d'un soutien indirect de la CCC puisqu'elle n'est pas toujours informée de la valeur du programme ou de la réussite des entreprises, surtout si elles font partie de programmes à étapes multiples. Malgré ces difficultés, la CCC a cerné environ 167 millions de dollars en volume d'affaires liés à des exportations facilitées indirectement. Il est probable que ce chiffre soit en fait beaucoup plus important, toutefois cela demeure une réalisation formidable en soi pour ce qui est de l'année d'exportation 2003-2004.

Le fait d'atteindre 1,143 milliard $ en exportations facilitées directement et d'éclipser l'objectif de performance de 1,056 milliard $ constitue une réalisation remarquable dans une année caractérisée par un dollar canadien dont la valeur est beaucoup plus élevée et par un déclin marqué de la valeur de toutes les exportations canadiennes échangées. La flambée du dollar canadien a considérablement réduit la valeur des

Performance de la Corporation par rapport aux objectifs

LA JUSTIFICATION DE L'ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE

La CCC établit des objectifs de performance pour mesurer ses progrès dans la mise en œuvre des principales stratégies décrites dans son plan d'entreprise quinquennal.

Les mesures et les objectifs de performance, tant opérationnels que financiers, sont conçus pour aider la direction et le personnel, le conseil d'administration et les fonctionnaires gouvernementaux ayant des responsabilités de supervision à surveiller et à gérer la performance de la Corporation en ce qui concerne les orientations stratégiques fixées dans le plan d'entreprise.

Dans le plan d'entreprise de 2003, les trois orientations stratégiques de la CCC étaient les suivantes :

1. **diversifier son portefeuille de contrats d'exportation;**
2. **mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale; et**
3. **accroître sa notoriété et se faire mieux connaître des décideurs.**

Dans son plan d'entreprise de 2003-2004, la CCC a catégorisé ses objectifs de performance comme étant de nature primaire ou secondaire. Les mesures primaires sont liées au mandat parlementaire de la Corporation, leur importance est donc mesurée par une comparaison annuelle des résultats visés par rapport aux résultats réels. Les mesures de performance secondaires indiquent le succès de la performance des unités de service internes dans l'appui des groupes directement responsables d'atteindre les objectifs primaires. La distinction entre les objectifs primaires et secondaires repose également sur leur évaluation, puisque les mesures secondaires sont souvent perçues comme ayant une nature évolutive reflétant des buts conçus pour être réalisés après un certain nombre d'années.

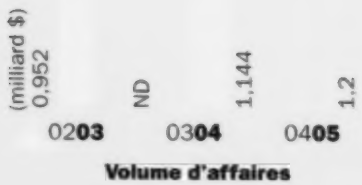
OBJECTIFS DE PERFORMANCE PRIMAIRES

Les mesures de performance primaires de la CCC indiquent quelle a été son efficacité selon la nouvelle orientation dictée par le gouvernement en 2002, notamment dans sa capacité à être autosuffisante à l'extérieur de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) et dans la diversification de son portefeuille de contrats d'exportation.

OBJECTIF 1 : DIVERSIFIER SON PORTEFEUILLE DE CONTRATS D'EXPORTATION

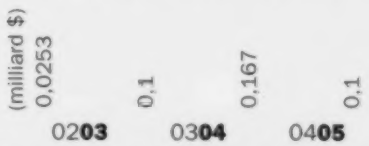
Mesure de performance — Résultats — Objectif

L'année 2003-2004 a été excellente en ce qui concerne les objectifs de performance de la CCC touchant les exportations facilitées directement et indirectement. La « valeur des commandes reçues » et le « volume d'affaires » sont des termes parfois utilisés de façon interchangeable pour refléter la valeur totale des contrats et des modifications (et non pas des transactions ou des factures commerciales) signés pendant l'année. Les « exportations facilitées directement » sont la valeur des contrats et des modifications en vigueur signés par la CCC par l'entremise de son Service de maître d'œuvre et son Programme de paiements progressifs. Elles sont différentes du volume d'affaires en ce qu'elles excluent les contrats avec les fournisseurs à l'extérieur du Canada.



Volume d'affaires

Déterminer la valeur des exportations facilitées indirectement constitue une tentative de quantifier l'incidence de la CCC grâce à ses services autres que celui de maître d'œuvre. Il s'agit de services pour lesquels la CCC a offert la possibilité d'affaires, a entrepris la promotion du projet ou a proposé des services consultatifs sur les contrats – le client n'a pas eu besoin que la CCC tienne le rôle d'entrepreneur principal pour conclure ces ventes. Il est sans aucun doute difficile de quantifier précisément la pleine valeur des ventes effectuées à l'aide d'un soutien indirect de la CCC puisqu'elle n'est pas toujours informée de la valeur du programme ou de la réussite des entreprises, surtout si elles font partie de programmes à étapes multiples. Malgré ces difficultés, la CCC a cerné environ 167 millions de dollars en volume d'affaires liés à des exportations facilitées indirectement. Il est probable que ce chiffre soit en fait beaucoup plus important, toutefois cela demeure une réalisation formidable en soi pour ce qui est de l'année d'exportation 2003-2004.



Exportations facilitées indirectement

Le fait d'atteindre 1,143 milliard $ en exportations facilitées directement et d'éclipser l'objectif de performance de 1,056 milliard $ constitue une réalisation remarquable dans une année caractérisée par un dollar canadien dont la valeur est beaucoup plus élevée et par un déclin marqué de la valeur de toutes les exportations canadiennes échangées. La flambée du dollar canadien a considérablement réduit la valeur des

contrats en dollars américains et a affecté les paiements en devises converties. Cette situation a eu une grande incidence puisqu'un important pourcentage des contrats de la CCC est libellé en dollars américains. Le volume d'affaires découlant de ces contrats aurait été plus élevé de plusieurs millions de dollars que ce qui apparaît dans les mesures de performance de cette année si les taux de change étaient restés comparables à ceux de l'année précédente.

Exportations facilitées directement

La forte demande du gouvernement américain pour des produits et des services liés à la sécurité et à la défense a contribué aux très importantes exportations vers ce pays. En fait, le pourcentage de croissance des exportations vers les États-Unis était beaucoup plus élevé que la croissance des exportations vers d'autres pays. En conséquence, la Corporation a connu un résultat de diversification plus élevé que prévu (36 pour cent) pour ses mesures autres qu'aérospatiales et de défense et un résultat plus faible que prévu pour le pourcentage des exportations vers des pays autres que les États-Unis (20 pour cent). La CCC considère l'objectif de diversification comme difficile dans le climat économique actuel et espère continuer de s'appuyer sur la demande américaine tout en développant d'autres marchés avec un dynamisme accru pour atteindre l'objectif de cette mesure de diversification l'an prochain. La réserve d'affaires futures de la CCC est saine et montre un niveau beaucoup plus élevé de variété dans les secteurs et les pays touchés pour les possibilités explorées avec nos exportateurs. Même si nous avons signé des contrats dans 25 pays l'an dernier, comparativement à 31 en 2002-2003, nous avons exploré des possibilités dans 54 autres pays.

Volume d'affaires autre qu'aérospatial et de défense en pourcentage des exportations facilitées directement

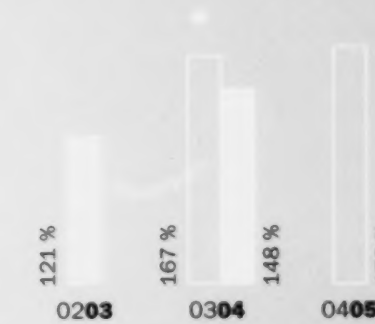
Pourcentage des exportations facilitées directement vers des pays autres que les États-Unis

OBJECTIF 2 : METTRE DAVANTAGE L'ACCENT SUR SA VOCATION COMMERCIALE

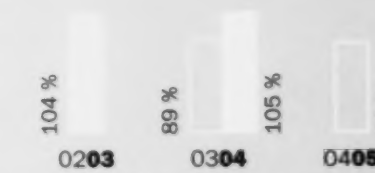
Mesure de performance Résultats Objectif

La Corporation a raté son objectif de performance touchant le rapport des revenus non liés à l'APPD sur les coûts directs non liés à l'APPD cette année. Cela est attribuable principalement aux coûts contractuels supplémentaires entraînés par des frais pendant l'année pour une transaction facilitée de PME non liée à l'APPD. Toutefois, la Corporation a surpassé les résultats de l'an dernier, ce qui indique qu'elle a considérablement amélioré sa performance quant aux revenus par rapport aux coûts directs de même que son efficacité générale. Cette réalisation rend la Corporation confiante de pouvoir prolonger cette tendance à la hausse afin d'atteindre des niveaux de rentabilité encore plus élevés sans compromettre la qualité de service à laquelle nos clients se sont habitués.

Une fois le rapport annuel de l'an dernier complété, nous avons ensuite déterminé que l'indice des revenus par rapport aux coûts totaux non liés à l'APPD – une mesure de rentabilité à l'extérieur de l'APPD – était de 105 pour cent. Cela signifiait que la Corporation avait accompli le mandat d'autosuffisance commerciale du gouvernement à l'extérieur de l'APPD quatre ans plus tôt que prévu. La Corporation a obtenu le même résultat cette année. Il apparaît clairement, d'après cette tendance biennale, que la réalisation de l'objectif d'autonomie économique à plus long terme est réalisable et que la CCC est peut-être, dès maintenant, en voie d'atteindre une rentabilité soutenue à l'extérieur de l'APPD, qui lui, est financé par le gouvernement.



Revenus (de sources non parlementaires) en pourcentage des coûts directs non liés à l'APPD

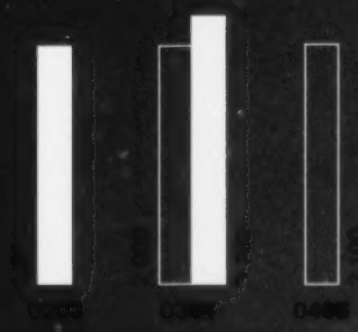


Revenus (de sources non parlementaires) en pourcentage du total des coûts non liés à l'APPD (y compris les frais généraux alloués)

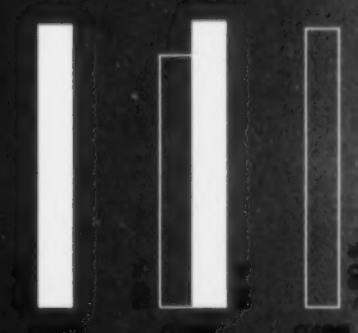
Les objectifs de performance de la CCC dans ce segment sont liés à deux indicateurs principaux – les entreprises utilisant les services de la CCC et la proportion de clients qui sont des petites et moyennes entreprises.

En ce qui concerne le nombre de clients utilisant les services de la CCC, les données proviennent de nombreuses sources, dont les systèmes internes de gestion des relations avec la clientèle et SourceCAN, un service offert en collaboration avec Industrie Canada. La popularité croissante de SourceCAN comme source de pistes de clients éventuels a été un facteur important dans l'augmentation de 88 pour cent du nombre de clients servis par la CCC l'an dernier. La CCC avait prévu un taux de croissance conservateur pour le secteur des exportateurs en 2004 et avait visé un taux de croissance de 10 pour cent (jusqu'à 2 100) du nombre de clients qui auraient recours aux services l'an prochain. Les résultats réels de cette année laissent penser que la Corporation devra réviser ses prévisions pour 2004-2005, peut-être en établissant un nouvel objectif qui dépasserait un niveau de 4 000 clients servis.

En établissant comme objectif dans le plan d'entreprise 2003-2004 que les PME représenteraient 50 pour cent de sa clientèle, la Corporation était d'avis que les efforts de développement des affaires de cette année pourraient être dirigés vers des exportateurs de grands projets mieux établis et participant activement à des projets ailleurs qu'aux États-Unis. Cette stratégie se rapportait au besoin de diversifier son portefeuille d'exportations et d'augmenter les revenus afin de réaliser l'objectif de l'autosuffisance. Les résultats de l'année indiquent que les projets outre-mer et touchant des entreprises plus grandes et plus expérimentées ne se sont pas matérialisés en 2003-2004, étant donné les conditions économiques difficiles pour les exportateurs établis. En conséquence, lorsqu'on a calculé le nombre de clients utilisant les services de la CCC, les chiffres penchaient encore fortement en faveur des PME – 84 pour cent. La Corporation croit qu'environ le même nombre de PME (> 80 pour cent) utiliseront ses services en 2004-2005, même si elle continue de chercher des possibilités auprès d'entreprises plus importantes participant à des projets majeurs à l'extérieur des États-Unis. Il est également concevable qu'en raison de la popularité de SourceCAN, qui tend à être utilisé en plus grand pourcentage par les PME, ce ratio soit supérieur à 80 pour cent en 2004-2005.



Nombre d'entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC



Pourcentage des entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC qui sont des PME

OBJECTIFS DE PERFORMANCE SECONDAIRES

Les indicateurs de performance secondaires ne sont pas perçus comme étant moins importants pour la Corporation, ils reflètent plutôt des objectifs de mesure qui nécessiteront probablement plusieurs années pour se réaliser. Les mesures de performance considérées comme étant de nature secondaire sont les suivantes :

- **améliorer la capacité de prestation des services internes et externes dans les secteurs des ressources humaines et de l'informatique;**
- **maintenir ou améliorer des indicateurs particuliers de performance financière et opérationnelle connexe; et**
- **veiller à atteindre ou dépasser les objectifs en matière d'activités de communication et à garder les objectifs de sensibilisation à long terme sur la bonne voie.**

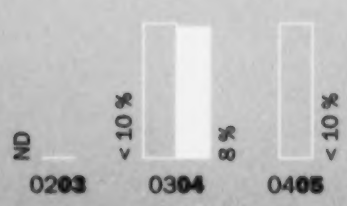
AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE PRESTATION DES SERVICES INTERNES ET EXTERNES

RESSOURCES HUMAINES

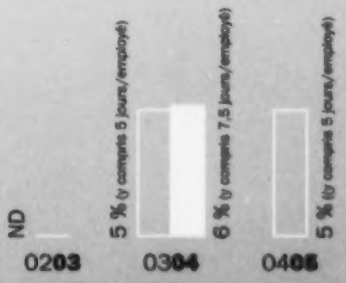
Mesure de performance — Résultats — Objectif

La réalisation de cet objectif commercial stratégique dépend en grande partie de l'aptitude de la CCC à attirer, à perfectionner, à stimuler et à conserver un effectif aux multiples talents. Les entrevues de départ et les autres programmes de rétroaction ont uniformément indiqué que la CCC est un « très bon endroit où travailler ». La CCC croit qu'un taux de roulement de moins de 10 pour cent, même pour une petite corporation où les retraites et les mutations peuvent avoir une grande incidence sur cette mesure, constitue un objectif raisonnable mais stimulant à réaliser pour les gestionnaires. La CCC demeure dans cet intervalle de taux de roulement avec un taux de 8 pour cent réalisé en 2003-2004.

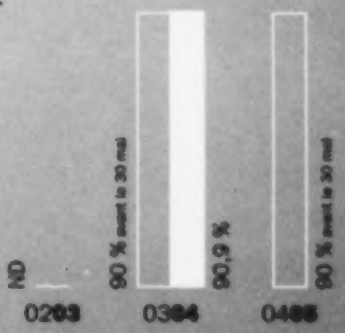
« L'engagement en matière d'apprentissage » et « l'adaptabilité » sont les compétences primordiales au cœur de la stratégie de ressources humaines de la CCC. L'approche « 5 plus 5 », dans laquelle 5 pour cent des dépenses relatives à la masse salariale sont investis dans les initiatives de perfectionnement et chaque employé doit consacrer cinq jours à des activités d'apprentissage, est une approche populaire et couronnée de succès qui a été utilisée cette année pour la formation et le perfectionnement. La CCC a réalisé cet objectif pour l'année et il restera en place pour 2004-2005.



Taux de roulement volontaire



Pourcentage de la masse salariale consacré à l'apprentissage



Taux de réussite pour les évaluations de la performance

INFORMATIQUE

Mesure de performance — Résultats — Objectif

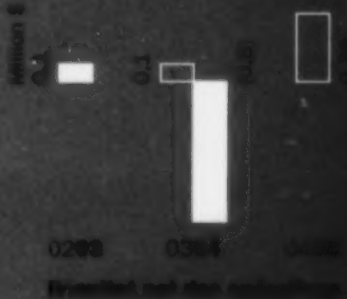
Services de réseau (p. ex. courriel, impression, disques durs partagés) et applications Oracle à la disposition des utilisateurs principaux pendant les heures de bureau principales (7 h 30 à 17 h)

Le programme d'informatique continue de chercher des moyens d'appuyer plus efficacement les objectifs commerciaux de la CCC. Au cours de la dernière année, la Corporation s'est concentrée sur la création d'une équipe interne responsable de gérer ces activités essentielles à la réalisation de la stratégie de TI à long terme. À cet égard, elle a réussi à dépasser une mesure critique de disponibilité opérationnelle du service de réseau, dépassant ainsi l'objectif d'atteindre un temps de disponibilité des services de réseau de 99 pour cent.

FINANCES

Mesure de performance — Résultats — Objectif

Les mesures secondaires liées aux opérations financières de l'entreprise comprennent la mesure des résultats opérationnels, de la rapidité des paiements aux exportateurs, des coûts contractuels supplémentaires nécessaires pour respecter la garantie d'exécution du contrat de la CCC lorsqu'un exportateur est incapable d'achever l'exécution d'un contrat et de la provision pour créances douteuses. Dans presque tous ces cas, la performance réelle correspondait étroitement à l'objectif visé.



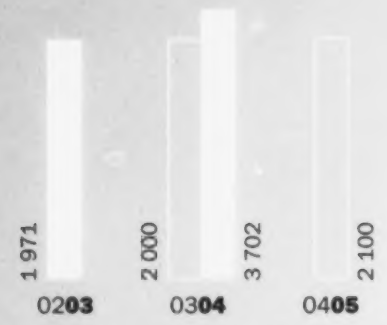
OBJECTIF 3 : ACCROÎTRE SA NOTORIÉTÉ ET SE FAIRE MIEUX CONNAÎTRE DES DÉCIDEURS

Mesure de performance ■ Résultats □ Objectif

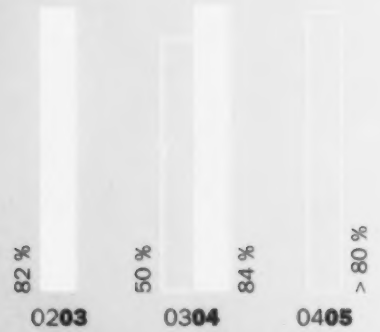
Les objectifs de performance de la CCC dans ce segment sont liés à deux indicateurs principaux – les entreprises utilisant les services de la CCC et la proportion de clients qui sont des petites et moyennes entreprises.

En ce qui concerne le nombre de clients utilisant les services de la CCC, les données proviennent de nombreuses sources, dont les systèmes internes de gestion des relations avec la clientèle et SourceCAN, un service offert en collaboration avec Industrie Canada. La popularité croissante de SourceCAN comme source de pistes de clients éventuels a été un facteur important dans l'augmentation de 88 pour cent du nombre de clients servis par la CCC l'an dernier. La CCC avait prévu un taux de croissance conservateur pour le secteur des exportateurs en 2004 et avait visé un taux de croissance de 10 pour cent (jusqu'à 2 100) du nombre de clients qui auraient recours aux services l'an prochain. Les résultats réels de cette année laissent penser que la Corporation devra réviser ses prévisions pour 2004-2005, peut-être en établissant un nouvel objectif qui dépasserait un niveau de 4 000 clients servis.

En établissant comme objectif dans le plan d'entreprise 2003-2004 que les PME représenteraient 50 pour cent de sa clientèle, la Corporation était d'avis que les efforts de développement des affaires de cette année pourraient être dirigés vers des exportateurs de grands projets mieux établis et participant activement à des projets ailleurs qu'aux États-Unis. Cette stratégie se rapportait au besoin de diversifier son portefeuille d'exportations et d'augmenter les revenus afin de réaliser l'objectif de l'autosuffisance. Les résultats de l'année indiquent que les projets outre-mer et touchant des entreprises plus grandes et plus expérimentées ne se sont pas matérialisés en 2003-2004, étant donné les conditions économiques difficiles pour les exportateurs établis. En conséquence, lorsqu'on a calculé le nombre de clients utilisant les services de la CCC, les chiffres penchaient encore fortement en faveur des PME – 84 pour cent. La Corporation croit qu'environ le même nombre de PME (> 80 pour cent) utiliseront ses services en 2004-2005, même si elle continue de chercher des possibilités auprès d'entreprises plus importantes participant à des projets majeurs à l'extérieur des États-Unis. Il est également concevable qu'en raison de la popularité de SourceCAN, qui tend à être utilisé en plus grand pourcentage par les PME, ce ratio soit supérieur à 80 pour cent en 2004-2005.



Nombre d'entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC



Pourcentage des entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC qui sont des PME

OBJECTIFS DE PERFORMANCE SECONDAIRES

Les indicateurs de performance secondaires ne sont pas perçus comme étant moins importants pour la Corporation. Ils reflètent plutôt des objectifs de mesure qui nécessiteront probablement plusieurs années pour se réaliser. Les mesures de performance considérées comme étant de nature secondaire sont les suivantes :

- améliorer la capacité de prestation des services internes et externes dans les secteurs des ressources humaines et de l'informatique;
- maintenir ou améliorer des indicateurs particuliers de performance financière et opérationnelle connexe; et
- veiller à atteindre ou dépasser les objectifs en matière d'activités de communication et à garder les objectifs de sensibilisation à long terme sur la bonne voie.

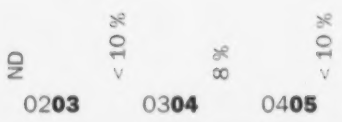
AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE PRESTATION DES SERVICES INTERNES ET EXTERNES

RESSOURCES HUMAINES

Mesure de performance Résultats Objectif

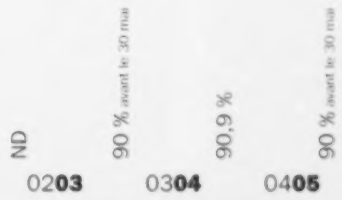
La réalisation de cet objectif commercial stratégique dépend en grande partie de l'aptitude de la CCC à attirer, à perfectionner, à stimuler et à conserver un effectif aux multiples talents. Les entrevues de départ et les autres programmes de rétroaction ont uniformément indiqué que la CCC est un « très bon endroit où travailler ». La CCC croit qu'un taux de roulement de moins de 10 pour cent, même pour une petite corporation où les retraites et les mutations peuvent avoir une grande incidence sur cette mesure, constitue un objectif raisonnable mais stimulant à réaliser pour les gestionnaires. La CCC demeure dans cet intervalle de taux de roulement avec un taux de 8 pour cent réalisé en 2003-2004.

« L'engagement en matière d'apprentissage » et « l'adaptabilité » sont les compétences primordiales au cœur de la stratégie de ressources humaines de la CCC. L'approche « 5 plus 5 », dans laquelle 5 pour cent des dépenses relatives à la masse salariale sont investis dans les initiatives de perfectionnement et chaque employé doit consacrer cinq jours à des activités d'apprentissage, est une approche populaire et couronnée de succès qui a été utilisée cette année pour la formation et le perfectionnement. La CCC a réalisé cet objectif pour l'année et il restera en place pour 2004-2005.



Taux de roulement volontaire

Pourcentage de la masse salariale consacré à l'apprentissage



Taux de réussite pour les évaluations de la performance

INFORMATIQUE

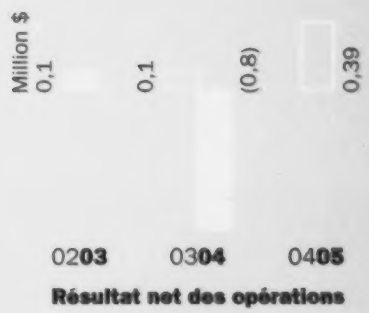
Mesure de performance Résultats Objectif

Services de réseau (p. ex. courriel, impression, disques durs partagés) et applications Oracle à la disposition des utilisateurs principaux pendant les heures de bureau principales (7 h 30 à 17 h)

Le programme d'informatique continue de chercher des moyens d'appuyer plus efficacement les objectifs commerciaux de la CCC. Au cours de la dernière année, la Corporation s'est concentrée sur la création d'une équipe interne responsable de gérer ces activités essentielles à la réalisation de la stratégie de TI à long terme. À cet égard, elle a réussi à dépasser une mesure critique de disponibilité opérationnelle du service de réseau, dépassant ainsi l'objectif d'atteindre un temps de disponibilité des services de réseau de 99 pour cent.

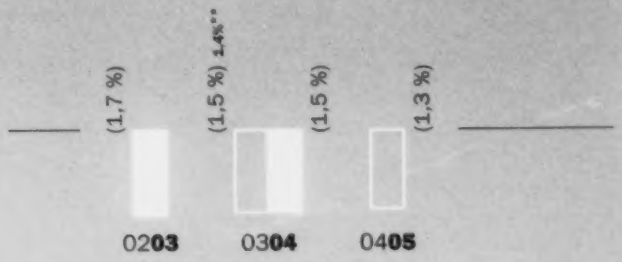
FINANCES

Mesure de performance Résultats Objectif

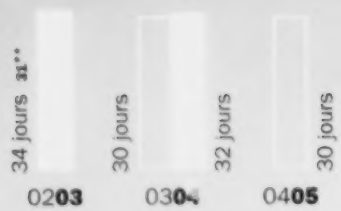


Résultat net des opérations

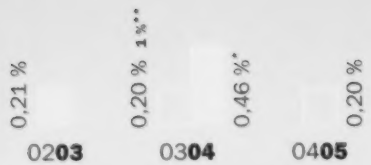
Ces mesures donnent un indice quant à l'efficacité de fonctionnement de la CCC. Une mesure à noter touche les résultats nets des opérations, pour laquelle la CCC a affiché une perte de 800 000 $ due aux coûts contractuels supplémentaires liés à un seul exportateur qui a été incapable d'achever l'exécution d'un contrat. Il s'agit de la première perte affichée par la CCC depuis plusieurs années et on ne prévoit pas un tel résultat en 2004-2005. Ces coûts contractuels supplémentaires ont également affecté l'objectif permanent de la Corporation consistant à garder ces pertes à un niveau inférieur à 0,2 pour cent du volume d'affaires. Les perspectives actuelles indiquent que l'objectif demeure raisonnable et la Corporation entend revenir à ce niveau en 2004-2005.



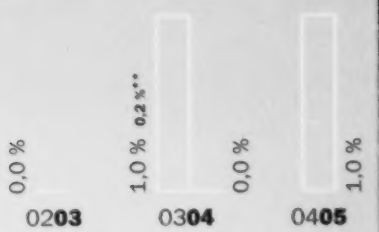
Résultat net des opérations avant les crédits parlementaires, comparé aux exportations facilitées directement***



Temps nécessaire pour effectuer les paiements directement aux exportateurs



Coûts contractuels supplémentaires en pourcentage des exportations facilitées directement***



Provision pour créances douteuses en comparaison avec les comptes clients de pays étrangers

* Avant les frais légaux et autres

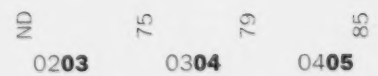
** Les chiffres indiqués dans le rapport annuel de 2002-2003 étaient incorrects.

*** Volume d'affaires utilisé pour le calcul plutôt que les exportations facilitées directement.

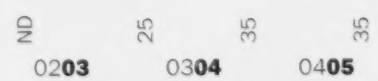
RELATIONS GOUVERNEMENTALES

Mesure de performance Résultats Objectif

La CCC prévoit une meilleure performance de ses relations gouvernementales puisque le groupe de Développement des marchés de la CCC met en œuvre une série répétitive de séances d'information à l'intention du personnel clé du ministère des Affaires étrangères. La CCC a connu beaucoup de succès dans les réunions et les séances d'information à l'intention des délégués commerciaux du Canada et des attachés militaires avant leur arrivée en poste. Avec l'évolution et l'amélioration du processus d'information existant, on s'attend à ce que cet objectif continue de croître de 15 à 20 pour cent par année.



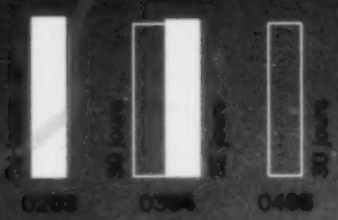
Délégués commerciaux du Canada informés des services de la CCC



Attachés militaires informés des services de la CCC

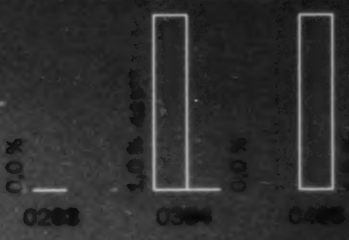
Ces mesures donnent un indice quant à l'efficacité de fonctionnement de la CCC. Une mesure à noter touche les résultats nets des opérations, pour laquelle la CCC a affiché une perte de 800 000 $ due aux coûts contractuels supplémentaires liés à un seul exportateur qui a été incapable d'achever l'exécution d'un contrat. Il s'agit de la première perte affichée par la CCC depuis plusieurs années et on ne prévoit pas un tel résultat en 2004-2005. Ces coûts contractuels supplémentaires ont également affecté l'objectif permanent de la Corporation consistant à garder ces pertes à un niveau inférieur à 0,2 pour cent du volume d'affaires. Les perspectives actuelles indiquent que l'objectif demeure raisonnable et la Corporation entend revenir à ce niveau en 2004-2005.

Résultat net des opérations avant les crédits parlementaires, compara aux exportations facilitées directement***



Temps nécessaire pour effectuer les paiements directement aux exportateurs

Coûts contractuels supplémentaires en pourcentage des exportations facilitées directement***



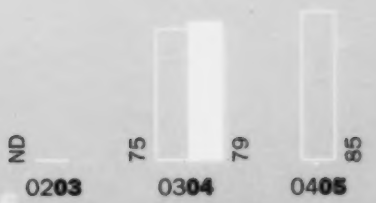
Provision pour créances douteuses en comparaison avec les comptes clients de pays étrangers

* Avant les frais légaux et autres
** Les chiffres indiqués dans le rapport annuel de 2003-2004 étaient incorrects.
*** Volume d'affaires utilisé pour le calcul plutôt que les exportations facilitées directement.

RELATIONS GOUVERNEMENTALES

Mesure de performance Résultats Objectif

La CCC prévoit une meilleure performance de ses relations gouvernementales puisque le groupe de Développement des marchés de la CCC met en œuvre une série répétitive de séances d'information à l'intention du personnel clé du ministère des Affaires étrangères. La CCC a connu beaucoup de succès dans les réunions et les séances d'information à l'intention des délégués commerciaux du Canada et des attachés militaires avant leur arrivée en poste. Avec l'évolution et l'amélioration du processus d'information existant, on s'attend à ce que cet objectif continue de croître de 15 à 20 pour cent par année.

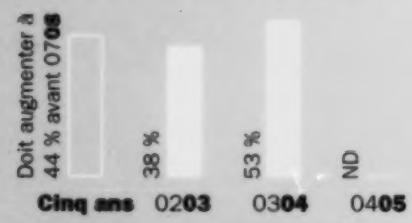


Délégués commerciaux du Canada informés des services de la CCC

Attachés militaires informés des services de la CCC

SENSIBILISATION DES EXPORTATEURS

Mesure de performance Résultats Objectif



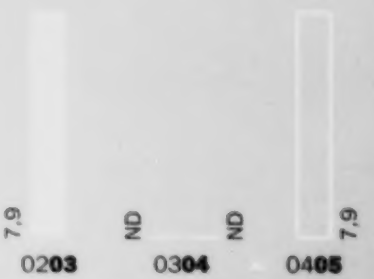
Sensibilisation des exportateurs à la CCC

Les résultats d'une étude réalisée en mars 2004 indiquent que le taux de notoriété de la Corporation auprès des exportateurs canadiens a augmenté de 39 pour cent par rapport aux niveaux de 2002-2003. Cet indicateur positif est sans aucun doute attribuable aux activités accrues de communication de la Corporation pendant la période 2003-2004. Le fait que les efforts dans ce domaine aient été couronnés de succès obligera sûrement à réviser et ajuster l'objectif de cinq ans.

INDICE DE VALEUR POUR LA CLIENTÈLE

Mesure de performance Résultats Objectif

Au milieu des années 1990, la CCC a entrepris une étude exhaustive auprès de la clientèle pour déterminer comment elle perçoit les services qui lui sont fournis. Un indice de la valeur pour la clientèle offre une rétroaction essentielle pour garantir que la CCC reste alignée sur les besoins changeants de ses clients exportateurs. La CCC continue de miser sur le modèle de prestation des services qui lui a donné de si bons résultats en 2002-2003. Aucun résultat n'a été rapporté pour 2003-2004 puisque la CCC a déterminé, en raison des coûts et du temps nécessaire pour obtenir une rétroaction sur les améliorations aux services, que cette étude annuelle soit effectuée à tous les deux ans.



Une mesure de l'appréciation des services obtenus de la CCC par les clients

EXAMEN HISTORIQUE QUINQUENNAL DES PRINCIPAUX INDICATEURS

Indicateur	9900	0001	0102	0203	0304
Volume d'affaires	1,113 milliard $	1,338 milliard $	1,214 milliard $	0,952 milliard $	1,144 milliard $
Exportations facilitées directement	ND	ND	ND	ND	1,143 B $
Revenus de sources non parlementaires	5,995 M $	7,798 M $	7,911 M $	9,458 M $	11,922 M $
Revenus (avant les crédits parlementaires) en pourcentage des coûts totaux non liés à l'APPD	ND	ND	ND	104 %	105 %
Résultat net des opérations	0,2 M $	1,8 M $	2,5 M $	0,1 M $	(0,8 M $)
Coûts contractuels supplémentaires en pourcentage des exportations facilitées directement* **	0,3 %	0,2 %	0,03 %	0,21 %	0,46 %
Provision pour créances douteuses en comparaison avec les comptes clients de pays étrangers	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Nombre d'entreprises canadiennes utilisant les services de la CCC	1 810	1 795	1 954	1 971	3 702
PME utilisant les services de la CCC	80 %	53 %	ND	82 %	84 %
Indice de valeur pour la clientèle	7,4	7,4	7,8	7,9	ND

***Volume d'affaires utilisé pour les calculs des années précédentes.
ND – non disponible pour cette année.

Nous réussissons.

Rapport de gestion

OPÉRATIONS

Les sections suivantes présentent une revue, par la direction, des opérations de la CCC pour l'exercice financier 2003-2004, y compris une description d'environnements externe et interne dans lesquels elle fonctionne et la performance financière de la Corporation pour la période.

ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

ÉCONOMIE CANADIENNE

La compréhension de la situation économique canadienne est importante pour évaluer les possibilités commerciales ainsi que pour la gestion des risques.

En 2003, les prévisions concernant les conditions économiques canadiennes et la croissance s'annonçaient supérieures à celles de tous les autres pays du G7. Toutefois, le SRAS, la maladie de la vache folle, les feux de forêt et la panne d'électricité dans l'est du Canada ont eu un effet à la baisse sur la performance économique canadienne. Le renforcement rapide du dollar canadien vis-à-vis du dollar américain a également été un important facteur, notamment dans le secteur des exportations où les volumes de l'automne 2003 ont connu une baisse de 6 pour cent par rapport à 2002. Grâce à la débrouillardise des exportateurs canadiens, les volumes d'affaires de la CCC ont dépassé ceux de l'an dernier malgré des conditions économiques difficiles.

Alors que les entreprises canadiennes deviennent plus concurrentielles à la suite des restrictions budgétaires, la perspective pour 2004 n'est pas optimiste malgré l'importante croissance prévue aux États-Unis. Les entreprises canadiennes espèrent un effet « d'ascendance », bien que les experts croient que le dollar canadien continuera d'augmenter ainsi que la concurrence d'autres pays où les coûts de main-d'œuvre sont inférieurs.

CONDITIONS DU MARCHÉ INTERNATIONAL

Alors que la plupart des secteurs de l'économie américaine étaient en difficulté en 2003-2004, les industries de la défense et de la sécurité ont connu un essor sans précédent. L'expérience de la CCC en tant que fournisseur de service au Department of Defense (DoD) américain et sa relation traditionnelle avec les organismes faisant maintenant partie du Department of Homeland Security (DHS) qui a été très élargi ont aidé les exportateurs canadiens à partager les avantages de cette croissance.

L'économie américaine globale connaît maintenant une forte croissance, ce qui, espérons-le, offrira de meilleures possibilités aux exportateurs canadiens notamment dans le secteur de la sécurité. Cet optimisme est modéré, car on sait que la Chine et le Mexique tenteront également de profiter de la croissance du marché américain, offrant leurs produits avec une main-d'œuvre moins coûteuse.

Ailleurs dans le monde, l'Amérique latine semble émerger d'une période de faible croissance qui a caractérisé 2003-2004. Actuellement, les fluctuations et l'inflation relativement élevées créent une instabilité dans des pays comme le Brésil, le Chili et le Pérou, mais les économistes croient maintenant que la perspective est bien meilleure. En conséquence, les possibilités pour les exportateurs canadiens en 2004 et au-delà semblent s'améliorer et la CCC poursuivra ses efforts pour trouver plus de possibilités pour les exportateurs canadiens dans cette région.

En Europe, la perspective n'est pas optimiste. Les pays ont fait face à une augmentation de l'euro et d'autres devises par rapport au dollar américain ainsi qu'à un chômage élevé dans plusieurs régions. On prévoit qu'en 2004, la croissance sera légèrement inférieure à celle du Canada.

En ce qui concerne l'Asie, 2003-2004 a été une bonne année en général. La Chine et l'Inde, les deux pays les plus peuplés du monde, ont connu une croissance exceptionnelle. La CCC n'a pas encore pu saisir un volume d'affaires important en Chine, mais en Inde, la perspective de la prochaine année semble prometteuse sur la base des efforts entamés en 2003-2004. Le Japon commence à émerger d'une longue période pratiquement sans croissance. D'autres pays de la région bénéficient de l'influence de la Chine et la croissance continuera probablement. La CCC a entrevu de bonnes perspectives commerciales dans le Sud-Est asiatique et en Australie au cours de l'année, et les indicateurs économiques laissent supposer que les conditions positives seront maintenues l'an prochain.

MARCHÉS PUBLICS MONDIAUX

La cible principale de la CCC porte sur les marchés publics mondiaux, représentant plusieurs trillions de dollars par année. Mais les possibilités d'achats gouvernementaux tendent à refléter les perspectives de croissance et la stabilité du pays en question. En 2003-2004, les possibilités d'achats gouvernementaux ont été positives dans certaines régions mais dans l'ensemble, à l'exception des États-Unis, l'année n'a pas été très bonne pour les exportateurs canadiens.

En général, l'approvisionnement n'augmente que si l'argent est considéré disponible, particulièrement dans les pays en développement. Cela peut dépendre en grande partie de l'appétit des institutions financières internationales pour financer des achats importants. Dans certaines régions comme l'Europe de l'Est, l'argent a été disponible pour le développement de l'infrastructure associée aux besoins de l'expansion de l'Union européenne. De même, en Asie, on s'est intéressé à des initiatives visant à améliorer l'infrastructure de base et pour certains secteurs comme l'environnement et la santé. Il y a également eu un certain intérêt en Afrique où la CCC a participé à des initiatives en matière de santé, notamment la gestion d'un processus d'acquisition pour la Zambie.

L'utilisation accrue des appels d'offres électroniques dans de nombreux pays est une tendance nouvelle des gouvernements qui cherchent à acheter plus efficacement et de manière plus transparente. L'appui de la CCC à SourceCAN – un marché électronique qui jumelle les producteurs canadiens aux contrats affichés par les gouvernements étrangers et les sociétés privées – aide les exportateurs à trouver de nouvelles possibilités partout dans le monde ainsi qu'à utiliser les services de la CCC.

COLLABORATION GOUVERNEMENTALE

Un élément important de la stratégie de la CCC pour trouver de nouvelles affaires partout dans le monde est la connaissance par les délégués commerciaux du gouvernement canadien de la valeur et des services de la CCC avant de partir en poste à l'étranger. Une fois qu'ils occupent leurs nouvelles fonctions, ils sont bien informés et réussissent très bien à identifier les possibilités éventuelles permettant aux exportateurs canadiens et à la CCC de travailler de concert pour obtenir davantage de contrats d'exportation. La CCC interagit également avec le personnel des ambassades et les attachés militaires étrangers au Canada et ailleurs dans le monde.

Le commerce électronique est un aspect important du processus de développement des marchés de la CCC. Des programmes de dépistage comme SourceCAN aident à établir les premières relations d'affaires. En fait, le nombre d'entreprises canadiennes ayant accès aux services de la CCC – dont un grand pourcentage provient de SourceCAN – a été de 3 702 l'an dernier, une augmentation de plus de 88 pour cent par rapport à l'année précédente. La CCC est là pour aider les exportateurs à soumissionner dans n'importe quelle région du monde.

La CCC est un important fournisseur de l'armée américaine. Grâce à des améliorations telles que les liens d'échange de documents électroniques (EDE), la CCC reçoit et soumet dorénavant les contrats par voie électronique. La rapidité accrue et la capacité d'accès signifient que la CCC peut offrir plus de possibilités à sa clientèle d'exportateurs et traiter leur participation plus rapidement et efficacement. De plus, la CCC a entrepris des efforts pour collaborer plus étroitement avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le personnel de l'ambassade du Canada à Washington pour élaborer des stratégies commerciales plus complémentaires à l'appui de la CCC.

EFFORTS PROACTIFS POUR LES VENTES

Les efforts de marketing proactifs de la CCC mettent l'accent sur des pays et des secteurs de produits ou services spécifiques. Ainsi, les ressources sont concentrées dans les domaines où des connaissances précises peuvent être obtenues et des relations sont établies pour promouvoir de multiples possibilités.

En 2003-2004, la CCC s'est concentrée sur quatre pays spécifiques, soit les États-Unis, l'Équateur, le Brésil et le Mexique et, d'une manière secondaire, les Caraïbes, l'Inde et l'Afrique. En majeure partie, l'activité commerciale au premier stade a été stimulée par le groupe de développement des possibilités commerciales de la CCC, à l'aide de relations d'affaires établies par les délégués commerciaux, de la participation à des foires commerciales, à des conférences et à d'autres événements initiés à l'étranger, ou comme suivi à des liens créés par des clients exportateurs éventuels.

Les agents de projet du groupe des opérations ont également contribué aux efforts de développement des marchés de la CCC en encourageant les clients de longue date ou les fournisseurs réguliers à poursuivre d'autres possibilités, ou en recherchant un autre potentiel commercial dans les pays visés. En ce qui concerne le marché américain, les agents de projet ont fait un certain nombre de présentations aux agents d'approvisionnement de l'armée américaine et du DHS. En 2003-2004, une ressource spécialisée a été utilisée pour établir d'autres relations à l'extérieur des marchés militaires traditionnels, en faisant la promotion des programmes et en faisant ressortir les avantages du programme des calendriers de la General Services Administration (GSA) de la CCC auprès des exportateurs et des acheteurs des instances fédérales et étatiques. Des campagnes de communication ont été entreprises pour soutenir les efforts des agents de projet dans la promotion de la GSA, du Programme de paiements progressifs et de l'APPD.

ACTIVITÉS COMMERCIALES – MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

ÉTATS-UNIS

En 2003-2004, la CCC a signé des contrats de vente d'une valeur de 800 millions de dollars avec le DoD et la NASA, une augmentation de 22 pour cent par rapport à l'année précédente. Cette valeur aurait été de beaucoup supérieure si le dollar canadien était demeuré aux niveaux des années antérieures. Les entreprises canadiennes ont été frappées sérieusement par les coûts supérieurs de la devise qui peuvent les avoir rendues moins concurrentielles, mais la demande élevée des produits de défense leur a assuré plus de possibilités. Les fournisseurs de la défense ont bénéficié de la priorité accordée par les gouvernements aux dépenses nationales au soutien des activités de défense et de reconstruction en Iraq.

L'un des événements les plus importants de 2003 a été l'établissement officiel du Department of Homeland Security (DHS) qui a intégré plusieurs ministères. Cette activité a présenté une possibilité pour la CCC d'utiliser ses solides relations avec le DoD et la National Security Agency des États-Unis pour rehausser son profil et ses possibilités d'approvisionnement avec le nouveau ministère. À la fin de 2003, la CCC a rencontré le DHS pour explorer les futures possibilités d'approvisionnement et développer un rôle plus important dans le processus d'approvisionnement. La première réaction a été favorable et la CCC espère améliorer cette relation dans un proche avenir.

Au cours de l'année, la CCC a poursuivi activement des initiatives de la GSA, proposant les aspects positifs du programme dans un effort d'offrir un soutien significatif aux petites et moyennes entreprises cherchant à entrer dans le marché complexe du gouvernement fédéral américain. La Corporation s'est concentrée sur l'information, la consultation et la formation plutôt que sur la conclusion de contrats. Le programme a connu un succès considérable et s'est conclu par la signature d'un contrat. On prévoit que les clients ayant du succès avec ce programme pourront trouver des possibilités dans d'autres marchés fédéraux pour lesquels la CCC est en mesure de leur fournir des services contractuels.

AMÉRIQUE LATINE – MEXIQUE, BRÉSIL ET ÉQUATEUR

Depuis un certain nombre d'années, la CCC concentre ses efforts de développement des affaires sur les possibilités des marchés en Amérique latine. Bien que la CCC ait entrepris proactivement des initiatives de développement commercial dans la région l'an dernier, cette année a été marquée par une instabilité relative car les gouvernements ont centré leurs efforts sur la lutte contre l'inflation et l'impact des devises en croissance. Après les dernières années d'instabilité financière, particulièrement au Brésil et en Argentine, moins de possibilités d'approvisionnement pour la Corporation se sont matérialisées. La CCC a poursuivi ses efforts pour développer les affaires au Brésil, mais aucun contrat n'a été signé au cours de l'année.

Le marché mexicain s'est également avéré difficile à pénétrer pour la CCC en 2003-2004. Bien que des discussions aient eu lieu avec les cadres gouvernementaux et certains clients éventuels, aucun contrat n'a été signé. L'adhésion à l'ALENA a fait du Mexique un marché difficile à pénétrer pour la CCC, et celle-ci continue d'examiner l'établissement d'accords de coopération qui lui permettraient d'offrir des liens directs avec des possibilités contractuelles spécifiques.

En Équateur, la CCC a travaillé fort pour établir des relations solides afin de trouver des possibilités de contrats. La CCC est bien placée pour tirer avantage de plusieurs importantes possibilités dans le domaine des pipelines, y compris des projets dans le domaine de la sécurité et liés à la construction d'un nouvel aéroport à Quito. Avec un secteur pétrolier fort en croissance, les exportations et les investissements directs du Canada en Équateur ont augmenté considérablement au point où le Canada est l'investisseur étranger dominant dans ce pays. Les divers paliers de gouvernement ont reconnu le rôle important que la CCC peut jouer en matière d'approvisionnement, ce qui a donné lieu à la conclusion de plusieurs alliances stratégiques qui créent des possibilités pour les entreprises canadiennes.

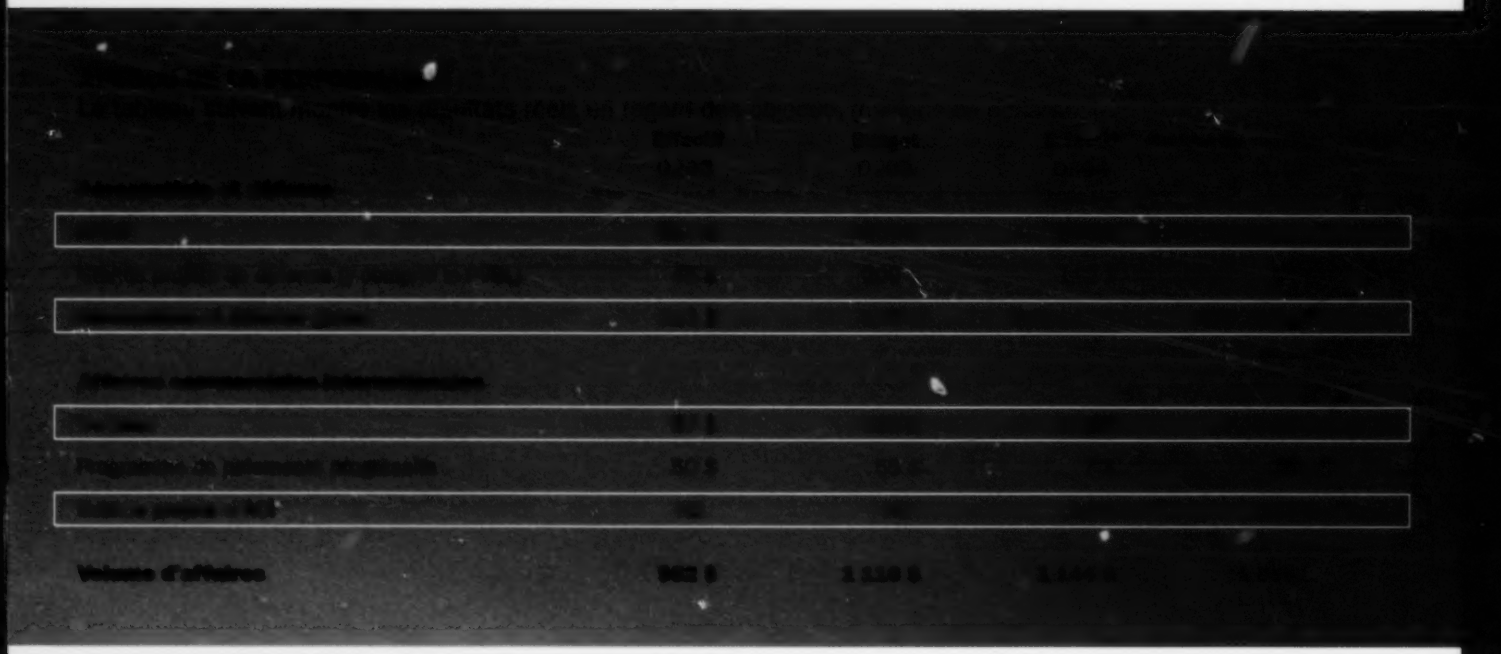
AUTRES RÉGIONS

La région des Caraïbes s'est également retrouvée dans des conditions financières faibles en 2003-2004. Bien que le secteur du tourisme ait repris de la vigueur, miné par les événements du 11 septembre 2001, l'industrie touristique à elle seule n'est pas la solution pour encourager la croissance économique. L'agitation dans certains pays comme la Jamaïque entraîne des difficultés supplémentaires, particulièrement lorsqu'il y a concurrence pour l'obtention de fonds d'investissement contre un pays exportateur très dynamique comme le Mexique. La République dominicaine a un nouveau gouvernement en place et la stabilité politique ajoute de la confiance aux possibilités économiques. La CCC a continué de soutenir plusieurs projets dans la région, une première étude de faisabilité étant entreprise concernant une importante installation de traitement de l'eau en République dominicaine.

Animé par la solide croissance de la Chine, le Sud-Est asiatique s'est avéré une bonne source de possibilités en 2003-2004. La participation proactive de la CCC en Inde au cours de l'année indique que la forte croissance de ce pays combinée à l'expertise de certains exportateurs canadiens pourrait favoriser la réalisation de quelques projets d'envergure au cours des années à venir.

Il y a eu un certain nombre de possibilités pour la CCC en Europe de l'Est en 2003-2004 au moment où les pays s'apprêtaient à entrer dans l'Union européenne. La CCC a été active dans le secteur aérospatial et militaire ainsi que pour des projets d'assainissement de l'environnement, puisque les forces armées des nouveaux membres de l'Union européenne doivent se conformer à l'OTAN. Les partenariats et les investissements engageant des entreprises canadiennes augmenteront l'an prochain et peuvent nécessiter des efforts plus proactifs dans ces secteurs. Les institutions financières privées soutiennent des initiatives économiques dans la région, ce qui ajoute de la crédibilité à ces prédictions optimistes.

En ce qui concerne l'Afrique, la CCC a misé sur son expérience en matière de contrats et d'appels d'offres pour entreprendre un examen et sélectionner un gagnant dans le cadre d'un processus public où 33 candidats internationaux rivaliseront pour le rôle de gestionnaire du Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique. La CCC a également servi d'agence d'exécution pour un arrangement d'approvisionnement de produits pharmaceutiques en Zambie, comprenant l'approvisionnement de médicaments, de fournitures et de trousses d'essai pour les hôpitaux.



AUTRES REGIONS

APERÇU DE LA PERFORMANCE

Le tableau suivant montre les résultats réels en regard des objectifs (millions de dollars).

	Effectif 0203	Budget 0203	Effectif 0304	Budget de fonctionnement 0304
Aérospatiale et défense				
APPD	657 $	600 $	800 $	600 $
Grands projets de défense (y compris le PVBL)	45 $	200 $	112 $	54 $
Aérospatiale et défense global	113 $	120 $	43 $	132 $
Affaires commerciales internationales				
De base	87 $	135 $	118 $	80 $
Programme de paiements progressifs	50 $	55 $	7 $	75 $
Grands projets d'AOI	ND	ND	64 $	115 $
Volume d'affaires	**952 $**	**1 110 $**	**1 144 $**	**1 056 $**

ACTIVITÉS COMMERCIALES – MARCHÉS SECTORIELS

AÉROSPATIALE ET DÉFENSE

Ce secteur est une source d'affaires clé pour la CCC. Il comprend le principal client de la CCC, le Department of Defense des États-Unis et des grands projets dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense, comme le programme des véhicules blindés légers. La CCC a conclu un certain nombre de contrats importants dans ce secteur en 2003-2004, y compris la vente d'avions Dash 8 à la Customs Agency des États-Unis.

La CCC participe à la vente de véhicules blindés légers depuis presque deux décennies. Ces véhicules de maintien de la paix ont eu une influence révolutionnaire sur la mobilité militaire. En 2003-2004, la CCC a facilité les ventes de ces véhicules pour presque 112 millions de dollars et on prévoit des ventes supérieures l'an prochain.

Malgré ce succès, le segment subit une tension provenant de diverses sources. L'écroulement du marché de l'aviation commerciale a affaibli la santé financière de nombreux fournisseurs, soutenus seulement par les ventes régulières au marché de la défense. Le Department of Homeland Security recherche des produits « de défense » pour utilisation dans des applications non traditionnelles, un signe positif pour les fournisseurs canadiens espérant accroître leurs activités dans le marché de la défense. Mais cette mesure aura sans doute pour effet de détourner les fonds habituellement alloués aux dépenses de défense traditionnelle. L'industrie canadienne a mis l'accent sur les dépenses traditionnelles et il n'y a aucune garantie que les Canadiens obtiendront une part équivalente des possibilités d'approvisionnement des ressources désormais consacrées aux dépenses non traditionnelles. Au cours de l'année, la CCC a fait des efforts considérables en tenant des réunions et des discussions pour améliorer la connaissance et la compréhension qu'a le DHS du rôle de la CCC et des capacités des fournisseurs canadiens de répondre à ses besoins.

Les pourparlers ont commencé à Washington immédiatement après une décision du cabinet canadien en 2003 d'entreprendre des discussions sur la défense contre les missiles balistiques. Affaires étrangères Canada est l'agence responsable pour le Canada et Industrie Canada et le ministère de la Défense nationale agissent comme membres secondaires. Un des principes de la discussion est l'amélioration des possibilités industrielles, et la CCC est un point central logique pour les initiatives dans ce domaine.

L'an dernier, la CCC a réalisé des progrès considérables en travaillant avec des partenaires de l'industrie canadienne pour les actifs excédentaires du ministère de la Défense nationale et l'équipement rénové pour les soumissions d'approvisionnement international. Il s'agit de la première étape d'un plan à plus long terme en vue de devenir un point de contact unique pour les acheteurs internationaux cherchant à vendre des actifs militaires au Canada. La CCC est le mécanisme logique pour que cela se produise et des efforts ont été entrepris au cours de l'année pour rehausser son rôle dans la communauté de la défense internationale.

Au moment où les gouvernements tentent de centraliser l'acquisition et le traitement des données sur la sécurité et les renseignements, l'industrie canadienne est bien positionnée pour soutenir la croissance de ce marché, munie d'une expertise sur diverses technologies de chiffrement. Dans un effort pour soutenir la croissance industrielle de ce secteur d'exportation, le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) a convenu de fournir à la CCC les services d'un agent familier avec l'industrie ainsi qu'avec le milieu des acheteurs. Pour cette initiative sectorielle, la CCC s'est d'abord intéressée au marché américain où un succès considérable a été atteint en développant des possibilités commerciales et par le biais de la signature d'un contrat remarquable de 25 millions de dollars US.

De gauche à droite : Lt. Gén. Paddy O'Donnell (retraité), président de l'Association de l'industrie de la défense du Canada et le président de la CCC, J. Hugh O'Donnell.

UN PARTENARIAT EFFICACE

Lorsqu'un gouvernement étranger fait un achat au Canada dans le domaine de la défense, il y a fort à parier que le fournisseur canadien est un membre de l'Association de l'industrie de la défense du Canada (AIDC).

La CCC et les entreprises qui appartiennent à l'AIDC travaillent régulièrement ensemble pour satisfaire aux besoins d'approvisionnement militaire d'autres pays.

« Étant donné sa capacité de signer des contrats avec les gouvernements étrangers, la CCC a contribué grandement au succès en exportation de nos membres au fil des ans », de dire le président de l'AIDC, Paddy O'Donnell. « Beaucoup de pays envient le soutien que l'industrie de la défense du Canada obtient de la CCC. »

L'AIDC est un organisme à but non lucratif représentant actuellement plus de 350 entreprises de l'industrie de la défense du Canada.

PROJETS D'INGÉNIERIE, D'ACQUISITION ET DE CONSTRUCTION (IAC)

Les importants projets d'infrastructure représentent une occasion intéressante pour les entreprises canadiennes mais sont, dans bien des cas, gérés par de plus grands intégrateurs multinationaux. Les projets d'IAC tendent à soutenir le développement de grandes infrastructures dans des domaines comme l'énergie, le transport, les télécommunications et la gestion des eaux usées. En 2003-2004, la CCC a participé à un projet d'infrastructure – l'aéroport de Quito – dirigé par une entreprise canadienne ayant une expertise dans l'aménagement de grands aéroports. Tout indique que ce projet sera signé en 2004-2005.

Le Canada possède une base industrielle bien développée et reconnue, axée sur les services fournis à ces industries, fort capable de jouer un rôle de direction dans le développement de grands projets. Toutefois, comparativement aux entreprises de nombreux pays industrialisés chefs de file, la participation canadienne aux projets d'IAC est faible.

Dans le cadre de sa vision élargie, la CCC déterminera l'an prochain les moyens les plus appropriés pour offrir de nouveaux services qui reflètent un intérêt accru quant à l'aspect commercial, y compris une évaluation de sa participation éventuelle au secteur de l'IAC. La CCC a l'intention d'étudier en détail la faisabilité d'offrir ces nouveaux services à divers segments, dont celui de l'IAC, compte tenu, entre autres, des clients et des besoins des marchés, des composantes financières, des capacités des ressources internes, des cadres de gestion des risques et des exigences organisationnelles et de gouvernance. Avec l'orientation du conseil d'administration, la CCC intégrera ensuite les conclusions de cette étude et recommandera la mise en œuvre de stratégies au cours des années à venir.

AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES

Le Programme de paiements progressifs (PPP) de la CCC vise surtout les petites et moyennes entreprises soumises à des risques inhérents, dont le manque de fonds de roulement ou l'exposition accrue aux changements soudains des taux d'intérêt. En 2003-2004, la CCC a contribué à la conclusion de contrats pour un grand nombre d'entreprises grâce à ce programme créateur et très valorisé par la clientèle. Dans le cadre de ce programme, la CCC a facilité des contrats pour des stations de ravitaillement en gaz naturel, du mobilier hôtelier, des chandails de hockey et d'autres produits et services.

Au cours de l'année, la Corporation a lancé un solide programme de marketing pour rehausser sa position dans le segment du marché du financement préalable à l'expédition, où plusieurs offres de produits complémentaires et non complémentaires existent déjà. Le volume d'affaires de la CCC a diminué malgré les tentatives pour expliquer plus clairement son offre d'affaires. La CCC a l'intention de continuer de rechercher la bonne combinaison qui en fera une importante source de revenu et d'affaires.

En 2003-2004, la CCC a également ciblé un segment associé à l'environnement et à l'assainissement nucléaire, biologique et chimique. Elle a encouragé la participation des exportateurs canadiens dans deux domaines : le rachat des stocks d'armes désuètes, appartenant pour la plupart aux pays de l'ex-bloc soviétique et qu'il est impossible d'entreposer de façon sécuritaire, et le soutien d'organisations internationales, comme le Fonds mondial pour l'environnement, qui essaient de réduire les stocks de pesticides dangereux et de BPC partout dans le monde. Ces initiatives ont gagné en importance car elles figurent désormais parmi les pays espérant être admis au sein d'une Union européenne en expansion.

APPUI DE LA FORCE DE VENTE AVEC LA GARANTIE D'EXÉCUTION DE LA CCC

Bell Helicopter et la CCC travaillent ensemble depuis plus de 15 ans pour faciliter la vente, à l'échelle mondiale, d'au-delà de 60 hélicoptères d'une valeur de presque 500 millions de dollars.

« L'entreprise valorise le travail en collaboration avec la CCC en raison de la transparence et du profil que procure le fait d'avoir le gouvernement du Canada à la table lors des transactions avec les gouvernements étrangers », de dire Roy Macrae, directeur, Affaires internationales canadiennes, Bell Helicopter Textron Canada Limited.

Lorsque la CCC agit comme entrepreneur principal, l'acheteur étranger obtient la sécurité d'une garantie d'exécution du contrat par l'État.

L'installation d'assemblage de Bell pour toute sa flotte d'hélicoptères commerciaux est située à Mirabel (Québec).

De gauche à droite : Jacques St-Laurent, président, Bell Helicopter Textron Canada Limited, Renato Tavares, directeur des projets spéciaux de la CCC, Alan Curleigh, président du conseil d'administration de la CCC, Matti Edwards, gestionnaire de projet de la CCC, Roy Macrae, directeur, Affaires internationales canadiennes, Bell Helicopter Textron Canada Limited et J. Hugh O'Donnell, président de la CCC.

ACTIVITÉS COMMERCIALES – MARCHÉS SECTORIELS

AÉROSPATIALE ET DÉFENSE

Ce secteur est une source d'affaires clé pour la CCC. Il comprend le principal client de la CCC, le Department of Defense des États-Unis et des grands projets dans les domaines de l'aérospatiale et de la défense, comme le programme des véhicules blindés légers. La CCC a conclu un certain nombre de contrats importants dans ce secteur en 2003-2004, y compris la vente d'avions Dash 8 à la Customs Agency des États-Unis.

La CCC participe à la vente de véhicules blindés légers depuis presque deux décennies. Ces véhicules de maintien de la paix ont eu une influence révolutionnaire sur la mobilité militaire. En 2003-2004, la CCC a facilité les ventes de ces véhicules pour presque 112 millions de dollars et on prévoit des ventes supérieures l'an prochain.

Malgré ce succès, le segment subit une tension provenant de diverses sources. L'écroulement du marché de l'aviation commerciale a affaibli la santé financière de nombreux fournisseurs, soutenus seulement par les ventes régulières au marché de la défense. Le Department of Homeland Security recherche des produits « de défense » pour utilisation dans des applications non traditionnelles, un signe positif pour les fournisseurs canadiens espérant accroître leurs activités dans le marché de la défense. Mais cette mesure aura sans doute pour effet de détourner les fonds habituellement alloués aux dépenses de défense traditionnelle. L'industrie canadienne a mis l'accent sur les dépenses traditionnelles et il n'y a aucune garantie que les Canadiens obtiendront une part équivalente des possibilités d'approvisionnement des ressources désormais consacrées aux dépenses non traditionnelles. Au cours de l'année, la CCC a fait des efforts considérables en tenant des réunions et des discussions pour améliorer la connaissance et la compréhension qu'a le DHS du rôle de la CCC et des capacités des fournisseurs canadiens de répondre à ses besoins.

Les pourparlers ont commencé à Washington immédiatement après une décision du cabinet canadien en 2003 d'entreprendre des discussions sur la défense contre les missiles balistiques. Affaires étrangères Canada est l'agence responsable pour le Canada et Industrie Canada et le ministère de la Défense nationale agissent comme membres secondaires. Un des principes de la discussion est l'amélioration des possibilités industrielles, et la CCC est un point central logique pour les initiatives dans ce domaine.

L'an dernier, la CCC a réalisé des progrès considérables en travaillant avec des partenaires de l'industrie canadienne pour les actifs excédentaires du ministère de la Défense nationale et l'équipement rénové pour les soumissions d'approvisionnement international. Il s'agit de la première étape d'un plan à plus long terme en vue de devenir un point de contact unique pour les acheteurs internationaux cherchant à vendre des actifs militaires au Canada. La CCC est le mécanisme logique pour que cela se produise et des efforts ont été entrepris au cours de l'année pour rehausser son rôle dans la communauté de la défense internationale.

Au moment où les gouvernements tentent de centraliser l'acquisition et le traitement des données sur la sécurité et les renseignements, l'industrie canadienne est bien positionnée pour soutenir la croissance de ce marché, munie d'une expertise sur diverses technologies de chiffrement. Dans un effort pour soutenir la croissance industrielle de ce secteur d'exportation, le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) a convenu de fournir à la CCC les services d'un agent familier avec l'industrie ainsi qu'avec le milieu des acheteurs. Pour cette initiative sectorielle, la CCC s'est d'abord intéressée au marché américain où un succès considérable a été atteint en développant des possibilités commerciales et par le biais de la signature d'un contrat remarquable de 25 millions de dollars US.

De gauche à droite : Lt. Gén. Paddy O'Donnell (retraité), président de l'Association de l'industrie de la défense du Canada et le président de la CCC, J. Hugh O'Donnell.

UN PARTENARIAT EFFICACE

Lorsqu'un gouvernement étranger fait un achat au Canada dans le domaine de la défense, il y a fort à parier que le fournisseur canadien est un membre de l'Association de l'industrie de la défense du Canada (AIDC).

La CCC et les entreprises qui appartiennent à l'AIDC travaillent régulièrement ensemble pour satisfaire aux besoins d'approvisionnement militaire d'autres pays.

« Étant donné sa capacité de signer des contrats avec les gouvernements étrangers, la CCC a contribué grandement au succès en exportation de nos membres au fil des ans », de dire le président de l'AIDC, Paddy O'Donnell. « Beaucoup de pays envient le soutien que l'industrie de la défense du Canada obtient de la CCC. »

L'AIDC est un organisme à but non lucratif représentant actuellement plus de 350 entreprises de l'industrie de la défense du Canada.

PROJETS D'INGÉNIERIE, D'ACQUISITION ET DE CONSTRUCTION (IAC)

Les importants projets d'infrastructure représentent une occasion intéressante pour les entreprises canadiennes mais sont, dans bien des cas, gérés par de plus grands intégrateurs multinationaux. Les projets d'IAC tendent à soutenir le développement de grandes infrastructures dans des domaines comme l'énergie, le transport, les télécommunications et la gestion des eaux usées. En 2003-2004, la CCC a participé à un projet d'infrastructure – l'aéroport de Quito – dirigé par une entreprise canadienne ayant une expertise dans l'aménagement de grands aéroports. Tout indique que ce projet sera signé en 2004-2005.

Le Canada possède une base industrielle bien développée et reconnue, axée sur les services fournis à ces industries, fort capable de jouer un rôle de direction dans le développement de grands projets. Toutefois, comparativement aux entreprises de nombreux pays industrialisés chefs de file, la participation canadienne aux projets d'IAC est faible.

Dans le cadre de sa vision élargie, la CCC déterminera l'an prochain les moyens les plus appropriés pour offrir de nouveaux services qui reflètent un intérêt accru quant à l'aspect commercial, y compris une évaluation de sa participation éventuelle au secteur de l'IAC. La CCC a l'intention d'étudier en détail la faisabilité d'offrir ces nouveaux services à divers segments, dont celui de l'IAC, compte tenu, entre autres, des clients et des besoins des marchés, des composantes financières, des capacités des ressources internes, des cadres de gestion des risques et des exigences organisationnelles et de gouvernance. Avec l'orientation du conseil d'administration, la CCC intégrera ensuite les conclusions de cette étude et recommandera la mise en œuvre de stratégies au cours des années à venir.

AFFAIRES COMMERCIALES INTERNATIONALES

Le Programme de paiements progressifs (PPP) de la CCC vise surtout les petites et moyennes entreprises soumises à des risques inhérents, dont le manque de fonds de roulement ou l'exposition accrue aux changements soudains des taux d'intérêt. En 2003-2004, la CCC a contribué à la conclusion de contrats pour un grand nombre d'entreprises grâce à ce programme créateur et très valorisé par la clientèle. Dans le cadre de ce programme, la CCC a facilité des contrats pour des stations de ravitaillement en gaz naturel, du mobilier hôtelier, des chandails de hockey et d'autres produits et services.

Au cours de l'année, la Corporation a lancé un solide programme de marketing pour rehausser sa position dans le segment du marché du financement préalable à l'expédition, où plusieurs offres de produits complémentaires et non complémentaires existent déjà. Le volume d'affaires de la CCC a diminué malgré les tentatives pour expliquer plus clairement son offre d'affaires. La CCC a l'intention de continuer de rechercher la bonne combinaison qui en fera une importante source de revenu et d'affaires.

En 2003-2004, la CCC a également ciblé un segment associé à l'environnement et à l'assainissement nucléaire, biologique et chimique. Elle a encouragé la participation des exportateurs canadiens dans deux domaines : le rachat des stocks d'armes désuètes, appartenant pour la plupart aux pays de l'ex-bloc soviétique et qu'il est impossible d'entreposer de façon sécuritaire, et le soutien d'organisations internationales, comme le Fonds mondial pour l'environnement, qui essaient de réduire les stocks de pesticides dangereux et de BPC partout dans le monde. Ces initiatives ont gagné en importance car elles figurent désormais parmi les pays espérant être admis au sein d'une Union européenne en expansion.

APPUI DE LA FORCE DE VENTE AVEC LA GARANTIE D'EXÉCUTION DE LA CCC

Bell Helicopter et la CCC travaillent ensemble depuis plus de 15 ans pour faciliter la vente, à l'échelle mondiale, d'au-delà de 60 hélicoptères d'une valeur de presque 500 millions de dollars.

« L'entreprise valorise le travail en collaboration avec la CCC en raison de la transparence et du profil que procure le fait d'avoir le gouvernement du Canada à la table lors des transactions avec les gouvernements étrangers », de dire Roy Macrae, directeur, Affaires internationales canadiennes, Bell Helicopter Textron Canada Limited.

Lorsque la CCC agit comme entrepreneur principal, l'acheteur étranger obtient la sécurité d'une garantie d'exécution du contrat par l'État.

L'installation d'assemblage de Bell pour toute sa flotte d'hélicoptères commerciaux est située à Mirabel (Québec).

De gauche à droite : Jacques St-Laurent, président, Bell Helicopter Textron Canada Limited, Renato Tavares, directeur des projets spéciaux de la CCC, Alan Curleigh, président du conseil d'administration de la CCC, Matti Edwards, gestionnaire de projet de la CCC, Roy Macrae, directeur, Affaires internationales canadiennes, Bell Helicopter Textron Canada Limited et J. Hugh O'Donnell, président de la CCC.

ACCÈS AU MARCHÉ DU HOMELAND SECURITY DEPARTMENT

La National Security Agency (NSA) des États-Unis compte sur la technologie canadienne pour protéger ses renseignements de nature délicate des yeux indiscrets.

Certicom offre la solution.

Par une transaction de 25 millions de dollars US facilitée par la CCC, la NSA a acheté les droits d'utilisation intensive de la propriété intellectuelle de la cryptographie de courbe elliptique (Elliptic Curve Cryptography – ECC) – une solide cryptographie à clé publique qui utilise des clés plus petites que les autres systèmes. Elle est particulièrement importante lorsque la mémoire et la puissance informatiques sont limitées, par exemple pour les appareils sans fil ou les assistants numériques.

« La CCC s'est avérée un partenaire précieux pour Certicom lors des négociations avec la NSA. Ils sont des facilitateurs bien avisés qui sont capables d'aider les entreprises canadiennes, comme Certicom, à naviguer dans les détails d'exécution des gouvernements étrangers », de dire Ian McKinnon, président et chef de la direction de Certicom dont le siège social est à Mississauga (Ontario).

DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

Depuis presque 60 ans, la CCC aide les exportateurs canadiens à vendre pour plus de 30 milliards de dollars de produits et services à des clients étrangers, avec très peu de pertes attribuables à des manquements dans l'exécution de contrats. Toutefois, comme toute entité commerciale appelée à participer à des milliers d'ententes contractuelles, la CCC a connu certains différends commerciaux. Dans chaque cas, la Corporation a agi avec diligence pour résoudre le différend et trouver des solutions qui atténuent les pertes. Elle a également cherché à revoir ses processus et procédures pour s'assurer que des circonstances semblables ne se répètent pas.

En août 2003, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a accordé à un fabricant canadien et à ses investisseurs des dommages et intérêts contre TPSGC, le MDN et la CCC. Le projet contesté avait eu lieu dans les années 1980 et au début des années 1990. La cause fait l'objet d'un appel. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous référer à la note 11 des états financiers.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE

AIDE À LA POLITIQUE COMMERCIALE DU GOUVERNEMENT

Le mandat stratégique de la CCC s'inscrit dans le cadre de son mandat législatif, des objectifs du commerce international et des besoins financiers du gouvernement. La CCC applique ses pouvoirs uniques d'entrepreneur principal et de spécialiste en approvisionnement pour aider le gouvernement du Canada dans son programme de politique publique par les moyens suivants :

- renforcer les aspects économiques de notre relation de défense et de sécurité Canada-États-Unis;
- orienter les efforts pour faciliter le commerce dans les marchés internationaux complexes, particulièrement dans le secteur public;
- utiliser son expertise en approvisionnement international pour soutenir les efforts de développement international et humanitaires pour les pays en transition; et
- aider les entreprises, grandes et petites, à trouver des possibilités de contrats d'exportation afin de commercialiser des produits et services novateurs.

La Corporation s'efforce de réaliser les objectifs financiers qui peuvent être adaptés par le gouvernement périodiquement, et de gérer ses risques courants et ses responsabilités financières d'une manière prudente qui reconnaît les besoins de ses partenaires.

RENFORCER LES ASPECTS ÉCONOMIQUES DE NOTRE RELATION CANADA-ÉTATS-UNIS

En 2003-2004, la CCC a contribué à la signature de contrats d'une valeur de 800 millions de dollars grâce à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Dans le cadre de cet accord de longue date, les États-Unis s'adressent à la CCC, le gestionnaire canadien de l'APPD, pour assurer la performance des produits et services achetés par le DoD au Canada, et coordonner les sources canadiennes d'approvisionnement en situation de crise. La CCC agit comme entrepreneur principal pour les exportateurs canadiens et travaille en étroite collaboration avec TPSGC et le MDN pour fournir une assurance aux agents d'approvisionnement américains au sujet des achats du Canada. Les États-Unis considèrent la CCC comme un partenaire fiable et digne de confiance dans cette relation économique et l'industrie canadienne la considère comme un ardent défenseur de ses intérêts.

En 2003-2004, la CCC a convoqué plusieurs réunions avec le DHS des États-Unis pour présenter à ce nouvel organisme les avantages que les exportateurs canadiens peuvent offrir en répondant aux besoins de produits de sécurité des États-Unis. Le succès de ces échanges a été facilité par la solide relation de la CCC avec le DoD et la National Security Administration (NSA) qui en reconnaissent la capacité à répondre aux besoins américains en matière de défense et de sécurité.

Au cours de l'année, la CCC a commencé à aider les entreprises canadiennes à accéder à des possibilités d'approvisionnement avec la General Services Administration (GSA), l'organisation d'approvisionnement fédérale américaine qui supervise le marché gouvernemental pour des acquisitions non liées à la défense qui s'élèvent à plus de 25 milliards de dollars par année. La CCC connaît et comprend le processus de la GSA, ce qui rend un précieux service

OUVRIR LA PORTE AUX MARCHÉS GOUVERNEMENTAUX AMÉRICAINS

Lorsque Corporate Mentoring Solutions Inc. (CMSI) de Victoria (C.-B.) a voulu vendre ses services au gouvernement américain, le premier défi a été l'examen d'un document fort volumineux de la General Services Administration (GSA).

De gauche à droite : Bruce Fox, conseiller principal de la CCC, Marilynne Miles Gray, vice-présidente de CMSI, William A. Gray, président de CMSI.

Alors que CMSI envisageait au départ de faire appel à des consultants de la région de Washington, croyant qu'il serait mieux représenté et plus près du centre d'opérations de la GSA, la solution éventuelle se trouvait auprès du Programme des calendriers de la GSA de la CCC.

« Les autres options étaient trop coûteuses », de dire William Gray, président de Corporate Mentoring Solutions. « La CCC, forte de sa relation avec le Washington Management Group, nous a donné l'expérience, l'expertise et les ressources dont nous avions besoin pour que notre demande auprès de la GSA soit couronnée de succès. »

Corporate Mentoring Solutions Inc. est une entreprise chef de file dans le domaine du mentorat. Depuis 1999, l'entreprise offre des logiciels sur le Web qui facilitent la croissance personnelle et professionnelle des organisations et de leurs employés, tout en réduisant les frais d'administration et de maintenance.

aux exportateurs souhaitant accéder à certains marchés pour lesquels il est impératif, pour soumissionner, de connaître les rouages de la GSA ou d'en obtenir l'autorisation.

La CCC croit que sa participation continue à l'APPD, sa relation croissante avec le DHS et ses efforts pour ouvrir de nouveaux marchés avec les gouvernements étatiques et locaux dans le cadre de la GSA contribuent considérablement aux engagements du Canada à améliorer la relation économique canado-américaine.

Faciliter le commerce dans les marchés internationaux complexes

La CCC offre aux exportateurs canadiens un accès, sur un pied d'égalité, aux marchés souvent caractérisés par le protectionnisme, un processus décisionnel politique ou une complexité susceptible d'exclure tous les exportateurs canadiens, à l'exception des plus importants et des plus expérimentés. En 2003-2004, la CCC a aidé plusieurs exportateurs à obtenir des contrats dans les marchés difficiles des Caraïbes et de l'Amérique latine. La CCC a constaté que dans les plus petites économies en particulier, la participation du Canada à un accord commercial ou un contrat de gouvernement à gouvernement est souvent plus attrayante pour l'acheteur que dans une plus grande économie et, par conséquent, cette participation peut être particulièrement efficace pour aider les exportateurs canadiens à conclure des ventes d'exportation dans les marchés du secteur public.

Utiliser l'expertise en approvisionnement pour soutenir les efforts de développement international et humanitaires

La CCC a la capacité de soutenir les efforts de développement international et humanitaires pour les pays en transition. En 2002, on a confié à la CCC le mandat d'identifier et de sélectionner un gestionnaire pour le Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique de 200 millions de dollars. La CCC a lancé des demandes d'achat, fourni des services professionnels de gestion contractuelle et certifié qu'une diligence raisonnable avait été exercée. En 2003, la CCC a recommandé un gestionnaire au gouvernement à partir du processus de sélection auquel ont participés 33 candidats. Pour des pays en développement comme la Zambie, où la CCC a également participé à l'approvisionnement de produits de santé et pharmaceutiques, la CCC a offert une véritable valeur comme agent d'approvisionnement capable de faciliter un processus d'achat plus transparent.

La CCC croit qu'elle peut jouer un rôle valable comme intermédiaire pour l'approvisionnement de produits pharmaceutiques peu coûteux afin de contribuer à la lutte contre le VIH/sida dans les pays en développement. Elle étudie actuellement le potentiel de cette possibilité lors de discussions avec des ministères fédéraux clés.

Commercialiser l'innovation par les exportations

Grâce à ses ventes internationales, la CCC a aidé des milliers d'entreprises à vendre leurs produits à des gouvernements étrangers. Comme bon nombre des ventes de la CCC sont dans le secteur aérospatial, ces produits sont en grande partie dotés de composantes technologiques et cette tendance va en augmentant depuis les dernières années. En fait, l'assurance de la livraison réussie de produits à haut rendement (souvent des composantes essentielles

ACCÈS AU MARCHÉ DU HOMELAND SECURITY DEPARTMENT

La National Security Agency (NSA) des États-Unis compte sur la technologie canadienne pour protéger ses renseignements de nature délicate des yeux indiscrets.

Certicom offre la solution.

Par une transaction de 25 millions de dollars US facilitée par la CCC, la NSA a acheté les droits d'utilisation intensive de la propriété intellectuelle de la cryptographie de courbe elliptique (Elliptic Curve Cryptography – ECC) – une solide cryptographie à clé publique qui utilise des clés plus petites que les autres systèmes. Elle est particulièrement importante lorsque la mémoire et la puissance informatiques sont limitées, par exemple pour les appareils sans fil ou les assistants numériques.

« La CCC s'est avérée un partenaire précieux pour Certicom lors des négociations avec la NSA. Ils sont des facilitateurs bien avisés qui sont capables d'aider les entreprises canadiennes, comme Certicom, à naviguer dans les détails d'exécution des gouvernements étrangers », de dire Ian McKinnon, président et chef de la direction de Certicom dont le siège social est à Mississauga (Ontario).

DIFFÉRENDS COMMERCIAUX

Depuis presque 60 ans, la CCC aide les exportateurs canadiens à vendre pour plus de 30 milliards de dollars de produits et services à des clients étrangers, avec très peu de pertes attribuables à des manquements dans l'exécution de contrats. Toutefois, comme toute entité commerciale appelée à participer à des milliers d'ententes contractuelles, la CCC a connu certains différends commerciaux. Dans chaque cas, la Corporation a agi avec diligence pour résoudre le différend et trouver des solutions qui atténuent les pertes. Elle a également cherché à revoir ses processus et procédures pour s'assurer que des circonstances semblables ne se répètent pas.

En août 2003, la Cour supérieure de justice de l'Ontario a accordé à un fabricant canadien et à ses investisseurs des dommages et intérêts contre TPSGC, le MDN et la CCC. Le projet contesté avait eu lieu dans les années 1980 et au début des années 1990. La cause fait l'objet d'un appel. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous référer à la note 11 des états financiers.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE

AIDE À LA POLITIQUE COMMERCIALE DU GOUVERNEMENT

Le mandat stratégique de la CCC s'inscrit dans le cadre de son mandat législatif, des objectifs du commerce international et des besoins financiers du gouvernement. La CCC applique ses pouvoirs uniques d'entrepreneur principal et de spécialiste en approvisionnement pour aider le gouvernement du Canada dans son programme de politique publique par les moyens suivants :

- renforcer les aspects économiques de notre relation de défense et de sécurité Canada-États-Unis;
- orienter les efforts pour faciliter le commerce dans les marchés internationaux complexes, particulièrement dans le secteur public;
- utiliser son expertise en approvisionnement international pour soutenir les efforts de développement international et humanitaires pour les pays en transition; et
- aider les entreprises, grandes et petites, à trouver des possibilités de contrats d'exportation afin de commercialiser des produits et services novateurs.

La Corporation s'efforce de réaliser les objectifs financiers qui peuvent être adaptés par le gouvernement périodiquement, et de gérer ses risques courants et ses responsabilités financières d'une manière prudente qui reconnaît les besoins de ses partenaires.

RENFORCER LES ASPECTS ÉCONOMIQUES DE NOTRE RELATION CANADA-ÉTATS-UNIS

En 2003-2004, la CCC a contribué à la signature de contrats d'une valeur de 800 millions de dollars grâce à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD). Dans le cadre de cet accord de longue date, les États-Unis s'adressent à la CCC, le gestionnaire canadien de l'APPD, pour assurer la performance des produits et services achetés par le DoD au Canada, et coordonner les sources canadiennes d'approvisionnement en situation de crise. La CCC agit comme entrepreneur principal pour les exportateurs canadiens et travaille en étroite collaboration avec TPSGC et le MDN pour fournir une assurance aux agents d'approvisionnement américains au sujet des achats du Canada. Les États-Unis considèrent la CCC comme un partenaire fiable et digne de confiance dans cette relation économique et l'industrie canadienne la considère comme un ardent défenseur de ses intérêts.

En 2003-2004, la CCC a convoqué plusieurs réunions avec le DHS des États-Unis pour présenter à ce nouvel organisme les avantages que les exportateurs canadiens peuvent offrir en répondant aux besoins de produits de sécurité des États-Unis. Le succès de ces échanges a été facilité par la solide relation de la CCC avec le DoD et la National Security Administration (NSA) qui en reconnaissent la capacité à répondre aux besoins américains en matière de défense et de sécurité.

Au cours de l'année, la CCC a commencé à aider les entreprises canadiennes à accéder à des possibilités d'approvisionnement avec la General Services Administration (GSA), l'organisation d'approvisionnement fédérale américaine qui supervise le marché gouvernemental pour des acquisitions non liées à la défense qui s'élèvent à plus de 25 milliards de dollars par année. La CCC connaît et comprend le processus de la GSA, ce qui rend un précieux service

OUVRIR LA PORTE AUX MARCHÉS GOUVERNEMENTAUX AMÉRICAINS

Lorsque Corporate Mentoring Solutions Inc. (CMSI) de Victoria (C.-B.) a voulu vendre ses services au gouvernement américain, le premier défi a été l'examen d'un document fort volumineux de la General Services Administration (GSA).

De gauche à droite : Bruce Fox, conseiller principal de la CCC, Marilynne Miles Gray, vice-présidente de CMSI, William A. Gray, président de CMSI.

Alors que CMSI envisageait au départ de faire appel à des consultants de la région de Washington, croyant qu'il serait mieux représenté et plus près du centre d'opérations de la GSA, la solution éventuelle se trouvait auprès du Programme des calendriers de la GSA de la CCC.

« Les autres options étaient trop coûteuses », de dire William Gray, président de Corporate Mentoring Solutions. « La CCC, forte de sa relation avec le Washington Management Group, nous a donné l'expérience, l'expertise et les ressources dont nous avions besoin pour que notre demande auprès de la GSA soit couronnée de succès. »

Corporate Mentoring Solutions Inc. est une entreprise chef de file dans le domaine du mentorat. Depuis 1999, l'entreprise offre des logiciels sur le Web qui facilitent la croissance personnelle et professionnelle des organisations et de leurs employés, tout en réduisant les frais d'administration et de maintenance.

aux exportateurs souhaitant accéder à certains marchés pour lesquels il est impératif, pour soumissionner, de connaître les rouages de la GSA ou d'en obtenir l'autorisation.

La CCC croit que sa participation continue à l'APPD, sa relation croissante avec le DHS et ses efforts pour ouvrir de nouveaux marchés avec les gouvernements étatiques et locaux dans le cadre de la GSA contribuent considérablement aux engagements du Canada à améliorer la relation économique canado-américaine.

Faciliter le commerce dans les marchés internationaux complexes

La CCC offre aux exportateurs canadiens un accès, sur un pied d'égalité, aux marchés souvent caractérisés par le protectionnisme, un processus décisionnel politique ou une complexité susceptible d'exclure tous les exportateurs canadiens, à l'exception des plus importants et des plus expérimentés. En 2003-2004, la CCC a aidé plusieurs exportateurs à obtenir des contrats dans les marchés difficiles des Caraïbes et de l'Amérique latine. La CCC a constaté que dans les plus petites économies en particulier, la participation du Canada à un accord commercial ou un contrat de gouvernement à gouvernement est souvent plus attrayante pour l'acheteur que dans une plus grande économie et, par conséquent, cette participation peut être particulièrement efficace pour aider les exportateurs canadiens à conclure des ventes d'exportation dans les marchés du secteur public.

Utiliser l'expertise en approvisionnement pour soutenir les efforts de développement international et humanitaires

La CCC a la capacité de soutenir les efforts de développement international et humanitaires pour les pays en transition. En 2002, on a confié à la CCC le mandat d'identifier et de sélectionner un gestionnaire pour le Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique de 200 millions de dollars. La CCC a lancé des demandes d'achat, fourni des services professionnels de gestion contractuelle et certifié qu'une diligence raisonnable avait été exercée. En 2003, la CCC a recommandé un gestionnaire au gouvernement à partir du processus de sélection auquel ont participé 33 candidats. Pour des pays en développement comme la Zambie, où la CCC a également participé à l'approvisionnement de produits de santé et pharmaceutiques, la CCC a offert une véritable valeur comme agent d'approvisionnement capable de faciliter un processus d'achat plus transparent.

La CCC croit qu'elle peut jouer un rôle valable comme intermédiaire pour l'approvisionnement de produits pharmaceutiques peu coûteux afin de contribuer à la lutte contre le VIH/sida dans les pays en développement. Elle étudie actuellement le potentiel de cette possibilité lors de discussions avec des ministères fédéraux clés.

Commercialiser l'innovation par les exportations

Grâce à ses ventes internationales, la CCC a aidé des milliers d'entreprises à vendre leurs produits à des gouvernements étrangers. Comme bon nombre des ventes de la CCC sont dans le secteur aérospatial, ces produits sont en grande partie dotés de composantes technologiques et cette tendance va en augmentant depuis les dernières années. En fait, l'assurance de la livraison réussie de produits à haut rendement (souvent des composantes essentielles

de plus grands systèmes) est peut-être la principale raison pour laquelle les clients étrangers de la CCC ont recours à ses services comme entrepreneur principal pour l'achat de produits canadiens. La CCC offre une valeur considérable aux entreprises qui veulent proposer de nouvelles technologies aux marchés étrangers.

On ne manque pas d'idées révolutionnaires et de nouvelles technologies dans notre pays. Mais en général, le Canada a une certaine difficulté à faire de ces solutions un succès commercial. La commercialisation de l'innovation par des entreprises en démarrage ou des PME, qui sont souvent les sources des découvertes, est un problème complexe. Les solutions se trouvent peut-être davantage dans la gestion générale et un meilleur accès au capital de risque que dans le soutien aux exportations. La contribution de la CCC viendra d'abord et avant tout de son expérience de la prestation de services d'aide à l'exportation et de conseils et de la facilitation de l'accès aux sources commerciales de financement préalable à l'expédition des exportations. Malgré des technologies ou des produits supérieurs, les plus petites entreprises n'ont souvent pas la réputation, l'expérience et l'assise financière pour faire concurrence efficacement dans les marchés mondiaux. La connaissance de la CCC de l'environnement commercial international difficile ainsi que sa capacité de garantir l'exécution du contrat peuvent rendre un service inestimable.

CONSIDÉRATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

En tant que société d'État appartenant entièrement au gouvernement du Canada, la CCC s'est engagée à soutenir et à promouvoir la position du Canada envers la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

En 2003-2004, la CCC a entamé des efforts pour relever les positions du gouvernement du Canada dans ce domaine d'une manière qui reconnaîtrait le terrain concurrentiel international et respecterait les gouvernements étrangers en matière de souveraineté. La CCC reconnaît que l'équilibre de ces considérations dans une variété d'environnements sociaux et politiques partout dans le monde est essentiel pour ses partenaires.

À la fin de l'exercice financier 2002-2003, la CCC a élaboré un plan pour tenir compte des questions éthiques et environnementales et mettra en œuvre des éléments de ce plan au cours du prochain exercice financier. Au cours de l'année, le personnel de la CCC a travaillé à la rédaction de lignes directrices internes sur les conflits d'intérêts et à la définition des valeurs fondamentales de la Corporation. Les résultats de ces deux activités seront intégrés au code de conduite de la Corporation.

En mars 2004, le gouvernement a présenté le projet de loi C-25, « *Loi établissant une procédure pour le dévoilement des fautes dans le secteur public, y compris la protection des personnes qui les dévoilent* ». La loi, qui exige que des politiques soient établies pour traiter le dévoilement des fautes, s'applique aux sociétés d'État tout comme aux ministères fédéraux. Dans le contexte de cette loi, le Conseil du Trésor doit également définir un code de conduite pour la fonction publique.

La CCC a commencé immédiatement à centrer ses efforts sur l'élaboration de procédures stratégiques pour cette législation de « dénonciation » et le travail est en cours. Une fois que le nouveau code de conduite aura été édicté par le Conseil du Trésor, la CCC évaluera quels changements sont nécessaires et intégrera ces conclusions à son propre code de conduite.

Dans ses efforts pour définir plus clairement ses valeurs et son éthique, la CCC a l'intention de travailler en étroite collaboration avec le ministère du Commerce international et avec d'autres organisations engagées dans des activités internationales connexes pour consolider une vision canadienne des responsabilités sociales dans ce domaine.

QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

En juin 2003, les modifications à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) sont entrées en vigueur. La législation reconnaît que les exigences et les procédures actuelles de la LCEE ne sont pas applicables facilement ou ne sont pas appropriées pour diverses activités entreprises par les sociétés d'État. La législation accorde une période de grâce de trois ans après la proclamation afin que les sociétés d'État et l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE) travaillent ensemble pour rédiger des règlements appropriés propres à chaque société d'État ou à une catégorie de sociétés d'État.

À plusieurs reprises au cours de 2003-2004, la CCC a rencontré l'ACEE pour élaborer un règlement associé à la loi qui répondrait aux besoins de la clientèle d'exportateurs et d'acheteurs étrangers de la CCC et respecterait l'environnement dans les divers endroits où la CCC intervient dans le monde. Le travail se poursuit à cet égard, l'objectif à long terme étant de mettre en œuvre un règlement approprié et les processus d'examen interne associés avant la fin de la période de grâce. Dans le cadre de cette activité, la CCC examinera, mettra à jour ou remplacera son cadre d'examen environnemental volontaire actuel pour s'assurer que ses exigences en matière d'évaluation environnementale correspondent aux normes établies par d'autres organisations importantes soutenant l'exportation des produits et services canadiens.

CAPACITÉ INTERNE

La CCC offre ses services grâce à un effectif hautement qualifié ayant une expertise particulière dans le développement des marchés, les finances, la gestion des risques, la négociation et les contrats internationaux. Des services contractuels spécialisés sont offerts à la CCC par le personnel de TPSGC selon un coût négocié. De plus, la CCC conclut des partenariats avec des organisations provinciales pour étendre sa capacité régionale de développement commercial.

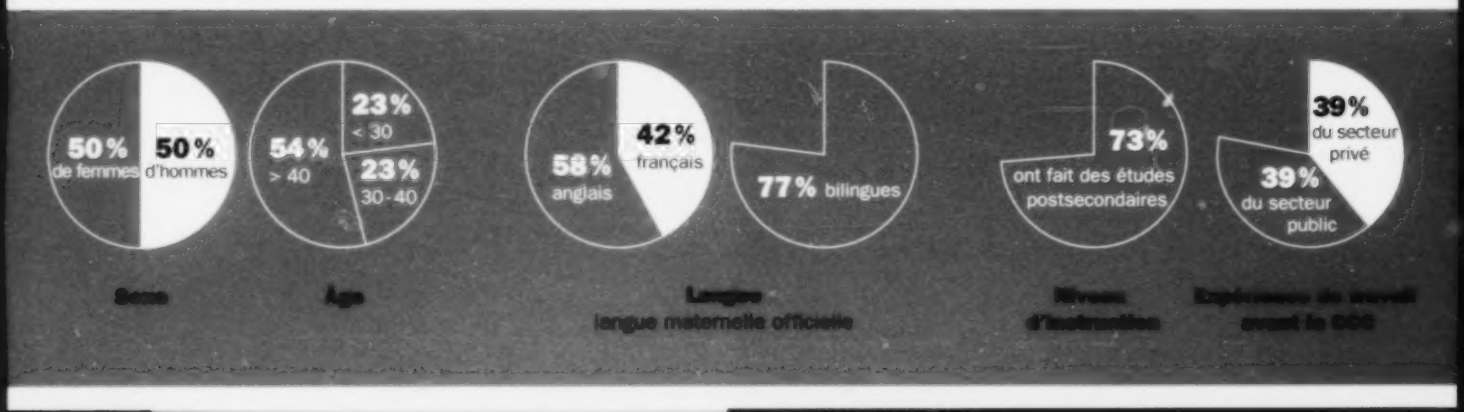
L'effectif de la CCC est bien équilibré quant à l'âge, à l'expérience et au sexe, et la Corporation est en mesure d'offrir ses services aux exportateurs d'un océan à l'autre, dans les deux langues officielles. Le personnel de la CCC est énergique et enthousiaste, et plusieurs de ses membres possèdent une connaissance pratique de différentes langues, ce qui les aident à communiquer plus efficacement avec les acheteurs étrangers. Le niveau d'instruction et l'âge des membres du personnel ont contribué à un solide mentorat et à une culture d'apprentissage présentant un intérêt considérable pour les possibilités de perfectionnement.

La CCC s'est engagée à créer un environnement d'apprentissage continu. Grâce à un programme unique « 5 + 5 » conçu pour développer des compétences transférables qui soutiennent un vaste programme commercial, 5 pour cent des dépenses salariales sont investies dans des initiatives de perfectionnement professionnel et chaque employé doit consacrer cinq jours par année à des activités d'apprentissage. L'an dernier, les membres du personnel de la CCC ont consacré en moyenne 7,5 jours à des activités de formation. La formation vise à peaufiner l'expertise financière, à renforcer la capacité de gestion de projet, à développer des habiletés en évaluation des risques, à renforcer les capacités de leadership, à aiguiser les tactiques de négociation et à accroître la maîtrise linguistique.

L'engagement des employés est solide lorsqu'il y a convergence entre les valeurs du milieu de travail et les valeurs de la personne. Pour compléter la formation professionnelle, la Corporation offre des colloques sur la vie en santé, des cliniques de mode de vie et des options de travail souples. La CCC s'est engagée à reconnaître l'aspect humain du travail de même que la personne dans son ensemble et à promouvoir des valeurs partagées dans toute la Corporation.

En 2003-2004, la CCC s'est concentrée sur une stratégie technique de TI complète pour Oracle E-Business Suite Infrastructure qui avait été installée l'année précédente. La plate-forme a été mise en place pour fournir de meilleurs outils de mesure du rendement, le suivi des affaires « juste-à-temps » et le suivi financier ainsi que de meilleures capacités de gestion des relations avec la clientèle.

Les processus opérationnels ont été examinés afin d'assurer les fonctionnalités accrues de la plate-forme. La CCC a mis en œuvre un plan de consolidation technique et de nouvelles mesures de sécurité qui la protègent avec succès des attaques de virus ayant perturbé les systèmes informatiques partout dans le monde l'an dernier, et s'est assurée qu'elle était capable de fonctionner efficacement lors de la panne d'électricité en Ontario à l'été 2003. Le travail accompli durant l'année facilitera le développement de portails Web dans un proche avenir, ce qui permettra à tous les utilisateurs d'accéder facilement à l'information et aux applications.



De gauche à droite : Don Olsen, gestionnaire de projet principal et J. Hugh O'Donnell, président de la CCC.

APPRENDRE À AMÉLIORER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

L'expertise des membres de notre équipe en matière de contrats internationaux est largement reconnue.

La CCC a établi une alliance avec le Forum pour la formation en commerce international (FITT) afin de soutenir les employés désireux d'obtenir une désignation de professionnel accrédité en commerce international (PACI). Il s'agit de la plus haute accréditation pour le commerce international et ses professionnels.

Don Olsen, gestionnaire de projet principal à la CCC depuis 20 ans, a suivi le programme. « Nul doute que les clients ont davantage confiance lorsqu'ils connaissent l'expérience et la formation dont je dispose. J'ai maintenant plus de moyens à ma disposition qu'auparavant et cela ne peut que profiter à la clientèle. »

La CCC s'est engagée à créer un environnement d'apprentissage continu. Grâce à un programme unique « 5 + 5 » conçu pour développer des compétences transférables qui soutiennent un vaste programme commercial, 5 pour cent des dépenses salariales sont investies dans des initiatives de perfectionnement professionnel et chaque employé doit consacrer cinq jours par année à des activités d'apprentissage. L'an dernier, les membres du personnel de la CCC ont consacré en moyenne 7,5 jours à des activités de formation. La formation vise à peaufiner l'expertise financière, à renforcer la capacité de gestion de projet, à développer des habiletés en évaluation des risques, à renforcer les capacités de leadership, à aiguiser les tactiques de négociation et à accroître la maîtrise linguistique.

L'engagement des employés est solide lorsqu'il y a convergence entre les valeurs du milieu de travail et les valeurs de la personne. Pour compléter la formation professionnelle, la Corporation offre des colloques sur la vie en santé, des cliniques de mode de vie et des options de travail souples. La CCC s'est engagée à reconnaître l'aspect humain du travail de même que la personne dans son ensemble et à promouvoir des valeurs partagées dans toute la Corporation.

En 2003-2004, la CCC s'est concentrée sur une stratégie technique de TI complète pour Oracle E-Business Suite Infrastructure qui avait été installée l'année précédente. La plate-forme a été mise en place pour fournir de meilleurs outils de mesure du rendement, le suivi des affaires « juste-à-temps » et le suivi financier ainsi que de meilleures capacités de gestion des relations avec la clientèle.

Les processus opérationnels ont été examinés afin d'assurer les fonctionnalités accrues de la plate-forme. La CCC a mis en œuvre un plan de consolidation technique et de nouvelles mesures de sécurité qui la protègent avec succès des attaques de virus ayant perturbé les systèmes informatiques partout dans le monde l'an dernier, et s'est assurée qu'elle était capable de fonctionner efficacement lors de la panne d'électricité en Ontario à l'été 2003. Le travail accompli durant l'année facilitera le développement de portails Web dans un proche avenir, ce qui permettra à tous les utilisateurs d'accéder facilement à l'information et aux applications.

Sexe

Âge

Langue
langue maternelle officielle

Niveau d'instruction

Expérience de travail avant la CCC

De gauche à droite : Don Olsen, gestionnaire de projet principal et J. Hugh O'Donnell, président de la CCC.

APPRENDRE À AMÉLIORER LE SERVICE À LA CLIENTÈLE

L'expertise des membres de notre équipe en matière de contrats internationaux est largement reconnue.

La CCC a établi une alliance avec le Forum pour la formation en commerce international (FITT) afin de soutenir les employés désireux d'obtenir une désignation de professionnel accrédité en commerce international (PACI). Il s'agit de la plus haute accréditation pour le commerce international et ses professionnels.

Don Olsen, gestionnaire de projet principal à la CCC depuis 20 ans, a suivi le programme. « Nul doute que les clients ont davantage confiance lorsqu'ils connaissent l'expérience et la formation dont je dispose. J'ai maintenant plus de moyens à ma disposition qu'auparavant et cela ne peut que profiter à la clientèle. »

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

En 2003, le conseil d'administration a pris des mesures pour améliorer et renforcer les pratiques et les processus de gouvernance d'entreprise à la CCC, en particulier pour ce qui est de la gestion et de la performance financière.

Le conseil d'administration croit avoir adopté des mesures positives quant à la supervision de la gestion et de la performance de la Corporation et à la réalisation du mandat et des objectifs stratégiques et commerciaux de celle-ci. La structure de gouvernance aide la CCC à atteindre une norme élevée de responsabilisation et elle est compatible avec les principes directeurs du Conseil du Trésor soulignés dans *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques*.

Le Conseil a défini son rôle dans le processus de planification de l'entreprise, fourni une orientation stratégique à la direction et approuvé les initiatives décrites dans le Plan d'entreprise de 2004-2005 à 2008-2009. Ce plan détermine la nécessité d'une vision plus commerciale pour la Corporation. Afin d'aider la direction à élaborer et à proposer de nouvelles offres de service, le Conseil a établi le Comité des initiatives commerciales qui offrira des conseils sur les répercussions stratégiques et techniques des nouvelles initiatives de services qui sont proposées. L'on s'assurera que chaque nouvelle offre de service ajoute de la valeur pour les clients, tout en demeurant centrée sur l'objectif de la CCC de réduire la dépendance envers les crédits parlementaires et de faire preuve de diligence en matière de risques.

Au cours de l'année, le Conseil a initié l'établissement d'un comité de mise en candidature pour superviser un processus de recherche, par voie de concours, d'un nouveau chef de la direction. Le processus de sélection suit le nouveau processus de nomination basé sur le mérite pour les chefs des sociétés d'État que le gouvernement a annoncé en mars 2004. De plus, le comité se penchera sur les questions qui concernent la relève pour le Conseil ainsi que la haute gestion. Le Conseil entamera le processus en instituant un programme de formation pour les administrateurs et un processus officialisé pour évaluer le rendement des membres.

Le Conseil a examiné régulièrement les états financiers provisoires, les rapports de la situation et les autres rapports de gestion des risques, les rapports sur le rendement ainsi que les rapports sur les contrats et les litiges, et il a offert une orientation à la direction.

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Quant à l'engagement du Conseil envers les meilleures pratiques de gouvernance, le comité de vérification a examiné le règlement existant de la Corporation associé à ses rôles et responsabilités et en a fait la comparaison avec les prises de position sur la gouvernance d'entreprise dans les secteurs privé et public, notamment les lignes directrices du Conseil du Trésor pour les comités de vérification des sociétés d'État, la loi *Sarbanes-Oxley* des États-Unis de 2002, la structure et les pratiques de gouvernance de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et le rapport de l'Institut canadien des comptables agréés intitulé *Beyond compliance: Building a Governance Culture*. Un règlement révisé et un nouveau mandat ont été mis en œuvre à la suite à l'examen, ce qui, selon le Conseil, place la CCC à l'avant-garde en termes de gouvernance à l'égard du comité de vérification.

Le comité de vérification a satisfait à ses exigences annuelles en matière de gouvernance, notamment en ce qui a trait à l'examen du rapport annuel, y compris les états financiers vérifiés, le suivi de la vérification interne et des recommandations du Bureau du vérificateur général, et l'examen des budgets de fonctionnement et d'immobilisation et du plan d'emprunt de la Corporation. De plus, le comité de vérification a examiné le plan de vérification d'examen spécial et l'élaboration d'un meilleur rapport financier trimestriel. Il a également approuvé le nouveau Manuel de gestion postcontractuelle afin d'améliorer les processus commerciaux et la gestion des risques, les procédures de gestion des risques associées au fonds de risque des PME et un cadre de gestion de la trésorerie pour atténuer les gains et pertes des taux de change étrangers.

À la lumière du nouveau règlement et du nouveau mandat de la Corporation associés au travail du comité de vérification, l'an prochain, le comité travaillera à l'élaboration d'un plan de travail à l'appui de ses responsabilités accrues en matière de gouvernance.

RÉUNIONS ET FRAIS

Le conseil d'administration de la CCC est composé du président du Conseil, de neuf administrateurs et du président de la Corporation. À l'exception de ce dernier, tous les administrateurs, y compris le président du Conseil, sont indépendants de la direction. Le Conseil s'est rencontré cinq fois en personne et trois fois par téléconférence au cours de l'année.

Les comités suivants appuient le conseil d'administration dans son travail : comité de vérification, comité chargé de la rémunération, comité des initiatives commerciales et comité de mise en candidature.

La rémunération des administrateurs est fixée par arrêté par les membres du Conseil. Le président du Conseil reçoit des honoraires annuels de 9 400 $ et une indemnité journalière de 375 $. Les autres administrateurs du secteur privé reçoivent des honoraires annuels de 4 700 $ en plus d'une indemnité journalière de 375 $. L'indemnité journalière est versée pour la participation aux réunions, les déplacements et l'examen des documents. Les présidents des comités permanents reçoivent des honoraires supplémentaires de 1 500 $ en reconnaissance de leur travail accru. Les administrateurs de la fonction publique ne reçoivent aucune rémunération.

Les frais du Conseil en 2003-2004, y compris les honoraires annuels et les honoraires spéciaux approuvés par le gouvernement ainsi que les frais de déplacement et de réunion, se sont élevés à 162 730 $. L'augmentation par rapport aux frais de l'année précédente de 93 000 $ découle d'un accroissement de la taille du Conseil et du nombre de réunions du Conseil complet et du comité de vérification.

NOMINATIONS

M. John Duffy, de Whitby (Ontario) a été nommé administrateur en octobre 2003. M. David Fransen, sous-ministre adjoint du secteur des industries d'Industrie Canada, a été nommé administrateur en octobre 2003. M. Ken Sunquist a participé au Conseil à titre d'observateur comme représentant du ministère du Commerce international, sa nomination officielle étant prévue dans le prochain exercice financier. Grant Mitchell d'Edmonton (Alberta) a été nommé au Conseil en mars 2004.

Les membres sortants durant l'année sont John Banigan, Marie-Lucie Morin et Wendy Morris.

FAITS SAILLANTS FINANCIERS

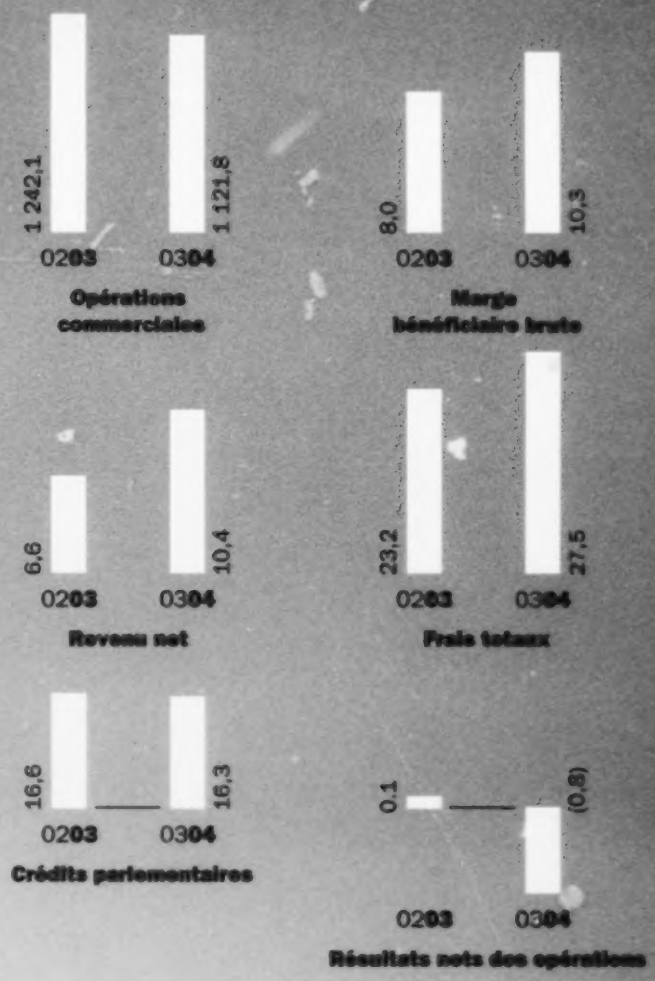
L'exercice financier 2003-2004 s'est terminé par une perte principalement attribuable aux taux de change étrangers relativement au renforcement du dollar canadien en regard du dollar américain et aux coûts contractuels plus élevés que prévu, attribuables à un seul contrat facilité pour les PME. Cette perte interrompt une période successive de profits amorcée en 1995-1996.

Nonobstant la perte nette, la Corporation a été financièrement autosuffisante pour ses services autres que ceux de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) pour une deuxième année consécutive. La CCC a affiché des revenus records, notamment à l'égard de ses droits pour les services offerts aux exportateurs. La Corporation a confiance que l'objectif établi dans le plan d'entreprise d'autosuffisance financière pour ses programmes autres que de l'APPD d'ici 2006-2007 puisse être atteint et soutenu au-delà de cette période.

Voici une discussion plus détaillée des faits saillants du fonctionnement de la Corporation en 2003-2004.

DISCUSSION DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Résultats sommaires des opérations
(millions $)



Les opérations commerciales représentent la facturation contractuelle en cours de la Corporation, les droits pour service et le revenu imputable aux opérations d'escompte des créances d'exportateurs. La valeur de ces opérations a été légèrement inférieure cette année par rapport à l'an dernier, principalement à cause des effets de la valeur supérieure du dollar canadien, ce qui a escompté les valeurs et les rendements des projets qui avaient été signés en dollars américains. Le plus récent plan d'entreprise prévoit que les opérations commerciales augmenteront à environ 1,21 milliard de dollars en 2004-2005, reflétant des ventes supérieures signées en 2003-2004. On prévoit qu'elles continueront d'augmenter à 1,31 milliard et au-delà après 2005-2006.

La marge bénéficiaire brute de la Corporation a augmenté de 2,3 millions de dollars ou 29 pour cent, principalement en raison d'une annulation favorable de 2,1 millions de dollars d'une dette de longue date non réglée. L'augmentation des autres 200 000 $ vient principalement d'une augmentation des droits par rapport au niveau de l'an dernier de 7,1 millions de dollars. À long terme, on prévoit que la marge bénéficiaire brute continuera de croître à mesure que le régime de droits pour service est appliqué à davantage d'opérations d'exportation de la Corporation.

Le revenu net (total des marges brutes, revenu net d'intérêts, gain (perte) sur opérations de change) a augmenté de 3,8 millions de dollars comparativement à l'an dernier en raison de plus petites pertes

FAITS SAILLANTS FINANCIERS

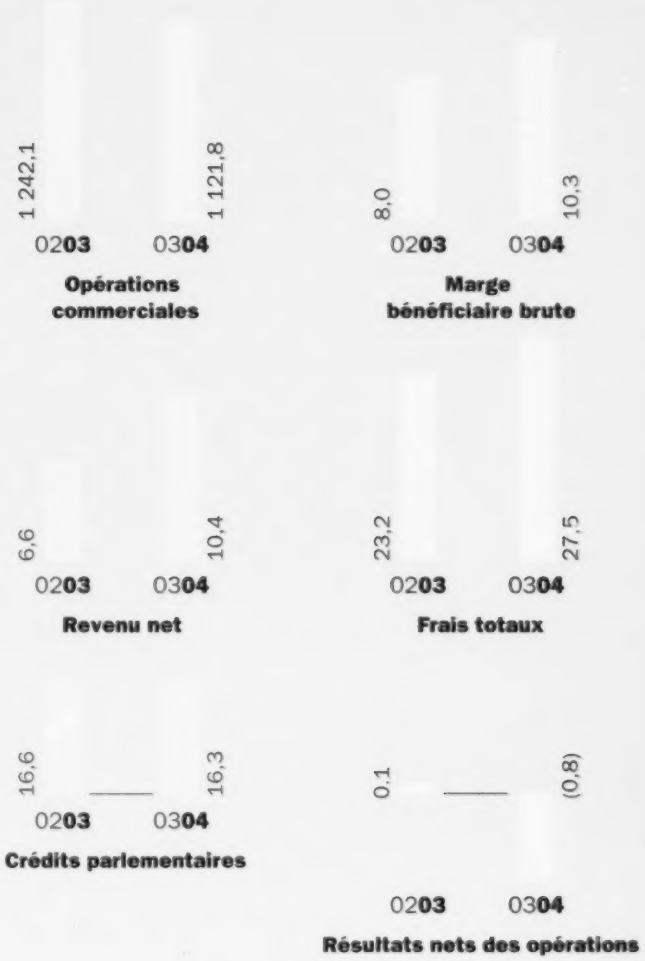
L'exercice financier 2003-2004 s'est terminé par une perte principalement attribuable aux taux de change étrangers relativement au renforcement du dollar canadien en regard du dollar américain et aux coûts contractuels plus élevés que prévu, attribuables à un seul contrat facilité pour les PME. Cette perte interrompt une période successive de profits amorcée en 1995-1996.

Nonobstant la perte nette, la Corporation a été financièrement autosuffisante pour ses services autres que ceux de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) pour une deuxième année consécutive. La CCC a affiché des revenus records, notamment à l'égard de ses droits pour les services offerts aux exportateurs. La Corporation a confiance que l'objectif établi dans le plan d'entreprise d'autosuffisance financière pour ses programmes autres que de l'APPD d'ici 2006-2007 puisse être atteint et soutenu au-delà de cette période.

Voici une discussion plus détaillée des faits saillants du fonctionnement de la Corporation en 2003-2004.

DISCUSSION DE L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Résultats sommaires des opérations
(millions $)



Les opérations commerciales représentent la facturation contractuelle en cours de la Corporation, les droits pour service et le revenu imputable aux opérations d'escompte des créances d'exportateurs. La valeur de ces opérations a été légèrement inférieure cette année par rapport à l'an dernier, principalement à cause des effets de la valeur supérieure du dollar canadien, ce qui a escompté les valeurs et les rendements des projets qui avaient été signés en dollars américains. Le plus récent plan d'entreprise prévoit que les opérations commerciales augmenteront à environ 1,21 milliard de dollars en 2004-2005, reflétant des ventes supérieures signées en 2003-2004. On prévoit qu'elles continueront d'augmenter à 1,31 milliard et au-delà après 2005-2006.

La marge bénéficiaire brute de la Corporation a augmenté de 2,3 millions de dollars ou 29 pour cent, principalement en raison d'une annulation favorable de 2,1 millions de dollars d'une dette de longue date non réglée. L'augmentation des autres 200 000 $ vient principalement d'une augmentation des droits par rapport au niveau de l'an dernier de 7,1 millions de dollars. À long terme, on prévoit que la marge bénéficiaire brute continuera de croître à mesure que le régime de droits pour service est appliqué à davantage d'opérations d'exportation de la Corporation.

Le revenu net (total des marges brutes, revenu net d'intérêts, gain (perte) sur opérations de change) a augmenté de 3,8 millions de dollars comparativement à l'an dernier en raison de plus petites pertes

sur le change étranger et d'un revenu d'intérêts supérieur, en plus des résultats supérieurs de la marge bénéficiaire brute susmentionnés. Le montant du revenu d'intérêts généré par le portefeuille des surplus en argent de la Corporation (2004 – 1,606 million de dollars, 2003 – 1,365 million de dollars) a augmenté en raison des changements des avoirs en devises de la Corporation, de la mise en place de la facturation et du recouvrement électronique auprès de notre client le plus important, le Département de la défense des États-Unis.

L'augmentation de la valeur du dollar canadien vis-à-vis du dollar américain a résulté en une perte sur change de 1,558 million de dollars en 2003-2004, quand les actifs de la Corporation aux États-Unis ont été convertis en leur équivalent en dollars canadiens. Toutefois, cela se compare favorablement à la perte sur change de l'an dernier de 2,772 millions de dollars. D'après la position du dollar canadien par rapport au dollar américain au 31 mars 2004, le nouveau cadre de gestion de la trésorerie a permis d'éviter d'autres pertes sur le change étranger de 0,9 million de dollars. Ce cadre a également permis à la Corporation de tirer avantage des taux d'intérêt supérieurs au Canada pour les avoirs en dollars canadiens.

« Depuis quelques années, les fluctuations des devises ont présenté des défis particuliers à la Corporation et l'année dernière n'a pas fait exception. Au cours de l'année, la Corporation a mis en œuvre un nouveau système de gestion de la trésorerie pour minimiser les gains ou les pertes attribuables aux opérations de change à l'avenir. »

Depuis quelques années, les fluctuations des devises ont présenté des défis particuliers à la Corporation et l'année dernière n'a pas fait exception. Au cours de l'année, la Corporation a mis en œuvre un nouveau système de gestion de la trésorerie pour minimiser les gains ou les pertes attribuables aux opérations de change à l'avenir. La Corporation a converti en dollars canadiens une part considérable de son portefeuille en dollars américains et a commencé à emprunter en dollars américains pour s'acquitter de ses obligations dans cette devise. Cela a réduit le besoin d'avoirs en argent qui pourraient être affectés défavorablement par les importantes fluctuations des devises comme celles du dollar canadien l'an dernier.

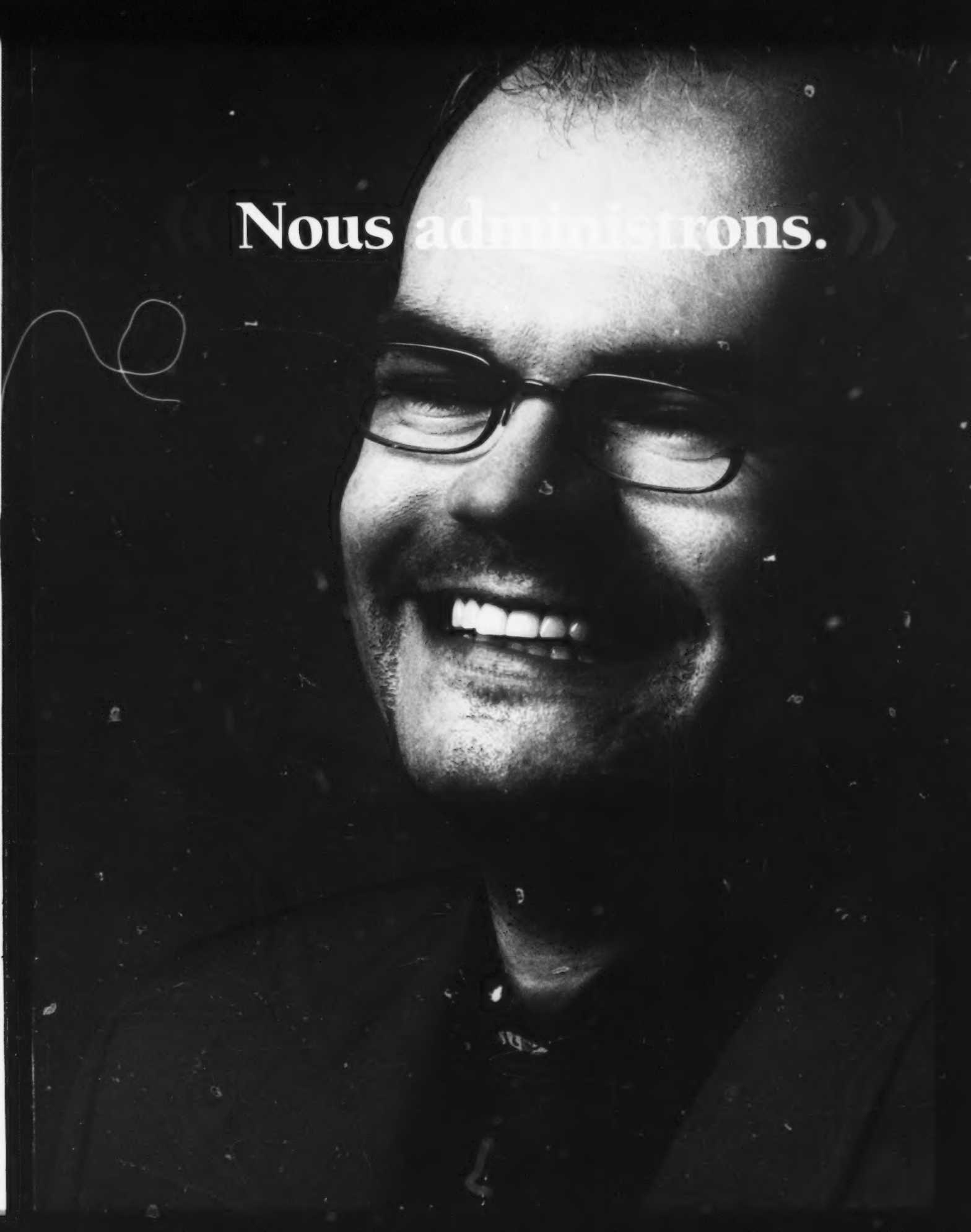
Les dépenses totales ont augmenté de 4,3 millions de dollars par rapport à l'année dernière, les dépenses administratives augmentant de 1,0 million de dollars, et les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes croissant de 3,3 millions de dollars. Voici les principales raisons de l'augmentation des dépenses administratives :

- augmentation d'approximativement 120 000 $ dans les dépenses d'amortissement, ce qui reflète des frais de capitalisation supérieurs associés au système informatique de la Corporation;
- d'autres dépenses associées aux frais bancaires supérieurs (recouvrés en droits) ont augmenté d'environ 212 000 $;
- l'enveloppe salariale de l'effectif de la Corporation associée principalement à la convention collective et la péremption de l'année antérieure en raison de la transition du personnel représentent des augmentations de 734 000 $;
- la formation du personnel (178 000 $) et les dépenses supérieures pour les technologies de l'information associées au système informatique de la Corporation (659 000 $) ont été de 837 000 $ supérieures à l'an dernier. Ces dépenses supplémentaires sont liées aux engagements du plan d'entreprise de la Corporation dans ces domaines.

Les dépenses administratives accrues ont été compensées par une réduction de 706 000 $ des honoraires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour les services rendus (cette part des services de TPSGC qui sont en retour imputables aux clients) et par des économies de 116 000 $ grâce à une réduction des dépenses de marketing et de promotion car des événements planifiés ont été reportés à l'an prochain.

La Corporation surveille de près ses dépenses administratives. Par rapport à l'année dernière, l'augmentation des dépenses administratives a été de 4,9 pour cent. Un indicateur que la Corporation a mis en place l'an dernier pour mesurer l'efficacité de ses dépenses administratives est le ratio des dépenses administratives par rapport aux opérations commerciales, avec un objectif de ne pas dépasser 2 pour cent. Le ratio de 2003-2004 est de 1,95 pour cent, ce qui est inférieur au seuil de 2 pour cent mais supérieur au résultat de 1,68 pour cent de 2002-2003. Le plan d'entreprise de 2004-2005 prévoit une amélioration du ratio à 1,8 pour cent car les dépenses administratives demeurent relativement stables alors que les opérations commerciales augmentent.

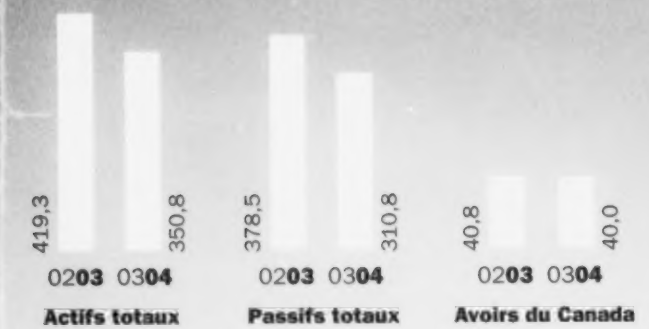
En 2003-2004, la Corporation a reçu 400 000 $ de moins de crédits parlementaires qu'en 2002-2003, alors qu'elle a reçu une contribution ponctuelle pour la gestion et la rémunération du personnel les années précédentes. La Corporation devrait recevoir 16,4 millions de dollars de crédits parlementaires en 2004-2005.


Nous administrons.

La valeur des actifs totaux a diminué à 350,8 millions de dollars au 31 mars 2004, une baisse de 68,5 millions de dollars par rapport à l'exercice financier précédent. Cette baisse reflète deux aspects majeurs : un dollar canadien supérieur qui réduit la valeur des actifs en devises américaines de la CCC, un changement de la dimension et de la composition du portefeuille de la Corporation de contrats inachevés et une activité inférieure à l'année dernière en termes de paiements progressifs. Le plan d'entreprise prévoit une augmentation des actifs à 460 millions de dollars l'an prochain.

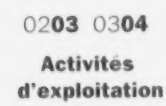
DISCUSSION DU BILAN

Position financière sommaire
(millions $)



DISCUSSION DES CHANGEMENTS DANS LES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Sommaire des mouvements de trésorerie
Argent fourni par (millions $)



L'avoir du gouvernement du Canada dans la CCC est demeuré essentiellement le même et se chiffre à environ 40 millions de dollars. La Corporation croit qu'elle possède le capital suffisant pour accepter les risques commerciaux normaux inhérents à son portefeuille de contrats inachevés qui s'élève à environ 1,4 milliard de dollars. La Corporation applique une structure de gestion du risque complète pour appuyer cette position, en reconnaissant que, comme société d'État mandataire, toutes ses obligations sont des obligations du gouvernement du Canada.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense en grande partie ses actifs liés au commerce avec des engagements assortis. Les comptes clients de clients étrangers et les paiements progressifs à des exportateurs canadiens du côté actif du bilan sont compensés en grande partie par les comptes fournisseurs et les effets à payer aux exportateurs canadiens aussi bien que les paiements progressifs de clients étrangers.

Toutefois, dans certains programmes, tels que les ventes en vertu de l'APPD, la Corporation a un besoin d'autres sources de fonds de roulement pour faire le pont entre ses comptes débiteurs et ses comptes créditeurs. Le pouvoir statutaire de la CCC d'emprunter commercialement jusqu'à 90 millions de dollars (limité à 40 millions de dollars par le ministre des Finances en 2003-2004) lui offre une souplesse utile pour gérer de telles variations. En 2004-2005, la Corporation prévoit emprunter selon son plafond statutaire de 90 millions de dollars afin d'atteindre 50 millions de dollars d'emprunts associés aux ventes autres que celles de l'APPD. En raison du fait qu'elle peut emprunter au niveau de son plafond statutaire, la Corporation entreprendra un examen en 2004-2005 pour déterminer ses futurs besoins à cet égard.

Les biens en capital de la CCC ont diminué sur une base nette de 717 000 $ en 2003-2004. C'est le résultat de l'amortissement du système des technologies de l'information de la Corporation. La provision de la Corporation pour des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes a augmenté de 4,2 millions de dollars pour un projet particulier.

Tel que décrit dans l'état de l'évolution de la situation financière de la Corporation, l'encaisse et les dépôts à court terme au 31 mars 2003 ont augmenté de 19,1 millions de dollars comparativement à l'année précédente, ce qui est le résultat de trois activités principales :

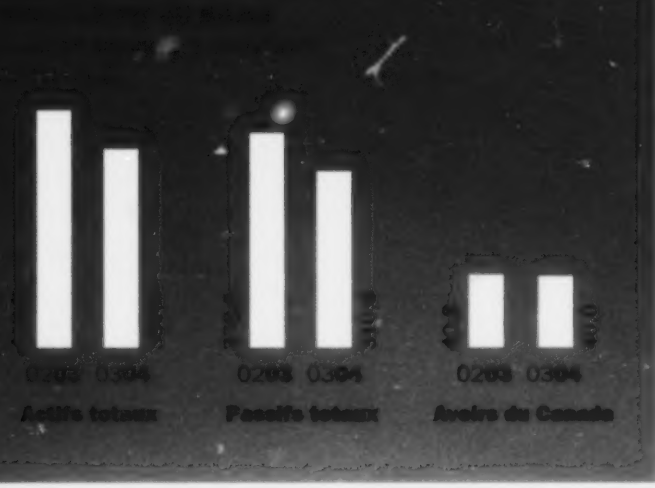
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

L'argent provenant des activités d'exploitation a contribué à 4,3 millions de dollars de flux de trésorerie, une amélioration considérable par rapport aux flux de trésorerie négatifs de 179,1 millions de dollars en 2002-2003. Bien que les mouvements de trésorerie annuels des opérations de la CCC soient traditionnellement négatifs en raison des politiques de paiement de ses activités liées à l'APPD – selon ce programme, la Corporation paye les exportateurs canadiens dans les 30 jours suivant la réception des factures quels que soient les délais des paiements provenant du gouvernement américain – les efforts visant l'amélioration des capacités de recouvrement cette année ont donné lieu à des réductions des débiteurs en souffrance, ce qui a grandement amélioré l'encaisse d'exploitation.

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Contrairement à l'année dernière, il n'y a eu aucune activité d'investissement cette année. En 2002-2003, le profil des activités d'investissement a été influencé par des investissements majeurs

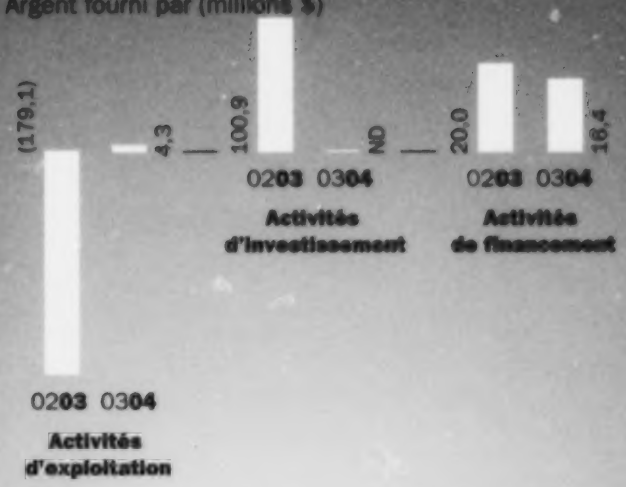
La valeur des actifs totaux a diminué à 350,8 millions de dollars au 31 mars 2004, une baisse de 68,5 millions de dollars par rapport à l'exercice financier précédent. Cette baisse reflète deux aspects majeurs : un dollar canadien supérieur qui réduit la valeur des actifs en devises américaines de la CCC, un changement de la dimension et de la composition du portefeuille de la Corporation de contrats inachevés et une activité inférieure à l'année dernière en termes de paiements progressifs. Le plan d'entreprise prévoit une augmentation des actifs à 460 millions de dollars l'an prochain.



DISCUSSION DES CHANGEMENTS DANS LES MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Sommaire des mouvements de trésorerie

Argent fourni par (millions $)



L'avoir du gouvernement du Canada dans la CCC est demeuré essentiellement le même et se chiffre à environ 40 millions de dollars. La Corporation croit qu'elle possède le capital suffisant pour accepter les risques commerciaux normaux inhérents à son portefeuille de contrats inachevés qui s'élève à environ 1,4 milliard de dollars. La Corporation applique une structure de gestion du risque complète pour appuyer cette position, en reconnaissant que, comme société d'État mandataire, toutes ses obligations sont des obligations du gouvernement du Canada.

À titre d'intermédiaire commercial international, la CCC compense en grande partie ses actifs liés au commerce avec des engagements assortis. Les comptes clients de clients étrangers et les paiements progressifs à des exportateurs canadiens du côté actif du bilan sont compensés en grande partie par les comptes fournisseurs et les effets à payer aux exportateurs canadiens aussi bien que les paiements progressifs de clients étrangers.

Toutefois, dans certains programmes (tels que les ventes en vertu de l'APPD), la Corporation a un besoin d'autres sources de fonds de roulement pour faire le pont entre ses comptes débiteurs et ses comptes créditeurs. Le pouvoir statutaire de la CCC d'emprunter commercialement jusqu'à 90 millions de dollars (limité à 40 millions de dollars par le ministre des Finances en 2003-2004) lui offre une souplesse utile pour gérer de telles variations. En 2004-2005, la Corporation prévoit emprunter selon son plafond statutaire de 90 millions de dollars afin d'intégrer 50 millions de dollars d'emprunts associés aux ventes autres que celles de l'APPD. En raison du fait qu'elle peut emprunter au niveau de son plafond statutaire, la Corporation entreprendra un examen en 2004-2005 pour déterminer ses futurs besoins à cet égard.

Les biens en capital de la CCC ont diminué sur une base nette de 717 000 $ en 2003-2004. C'est le résultat de l'amortissement du système des technologies de l'information de la Corporation. La provision de la Corporation pour des coûts contractuels supplémentaires et frais connexes a augmenté de 4,2 millions de dollars pour un projet particulier.

Tel que décrit dans l'état de l'évolution de la situation financière de la Corporation, l'encaisse et les dépôts à court terme au 31 mars 2003 ont augmenté de 19,1 millions de dollars comparativement à l'année précédente, ce qui est le résultat de trois activités principales :

ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

L'argent provenant des activités d'exploitation a contribué à 4,3 millions de dollars de flux de trésorerie, une amélioration considérable par rapport aux flux de trésorerie négatifs de 179,1 millions de dollars en 2002-2003. Bien que les mouvements de trésorerie annuels des opérations de la CCC soient traditionnellement négatifs en raison des politiques de paiement de ses activités liées à l'APPD - selon ce programme, la Corporation paye les exportateurs canadiens dans les 30 jours suivant la réception des factures quels que soient les délais des paiements provenant du gouvernement américain - les efforts visant l'amélioration des capacités de recouvrement cette année ont donné lieu à des réductions des débiteurs en souffrance, ce qui a grandement amélioré l'encaisse d'exploitation.

ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Contrairement à l'année dernière, il n'y a eu aucune activité d'investissement cette année. En 2002-2003, le profil des activités d'investissement a été influencé par des investissements majeurs

de la part de clients étrangers en 2001-2002, avec un rachat de titres en 2002-2003 à la demande des clients étrangers. L'intérêt de cet argent s'est accumulé à l'avantage des parties étrangères. La Corporation a également dépensé un million de dollars pour l'acquisition de ses nouveaux systèmes de technologie de l'information au cours de cette année.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Le montant provenant des activités de financement s'est élevé à 16,4 millions de dollars à la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 2004, comparativement à 20,0 millions de dollars en 2003. Pour l'année se terminant le 31 mars 2003, les flux positifs de trésorerie provenant des activités de financement de 20 millions de dollars représentaient la décision du gouvernement de solidifier la position financière de la Corporation en augmentant les crédits d'exploitation et par une injection de capital à la suite du remboursement d'un prêt du gouvernement du Canada. Cette année, les flux de trésorerie provenant des activités de financement représentent les crédits parlementaires d'exploitation réguliers de la Corporation à un niveau accru.

COMPARAISON AVEC LE PLAN D'ENTREPRISE DE 2003-2004 À 2007-2008

ÉTAT DES RÉSULTATS

2003-2004 a été une année fructueuse pour les opérations commerciales de la Corporation et la production de revenus. La CCC a dépassé de 73 millions de dollars ses revenus tirés des opérations commerciales, lesquelles ont atteint 1,048 milliard de dollars, étant donné que les exportateurs canadiens ont effectué plus de livraisons que prévu. La Corporation a également dépassé son objectif de revenus de 6 millions de dollars pour les revenus tirés des droits pour service, produisant 7,3 millions de dollars la deuxième année de la mise en œuvre, la majeure partie provenant des droits ou du recouvrement des coûts. La Corporation a également généré 300 000 $ de revenus de plus que l'escompte des débiteurs prévu au budget. Ces facteurs, ainsi qu'une annulation du passif de longue date de 2,1 millions de dollars, ont conduit à une variation positive des résultats de la marge bénéficiaire brute. Les résultats des revenus d'intérêts nets ont été plus importants que prévu, principalement grâce aux efforts accrus de recouvrement des débiteurs qui ont réduit les coûts des emprunts commerciaux de la Corporation. Malgré de solides efforts pour compenser les fluctuations des devises, la Corporation a affiché une perte des opérations de change plus marquée, due à l'appréciation rapide du dollar canadien vis-à-vis du dollar américain.

Les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes, attribuables à un seul différend contractuel, ont dépassé les niveaux prévus (d'après les tendances historiques) de 4,0 millions de dollars. Les problèmes entourant ce contrat facilité avec des PME, signé en 1995, se sont présentés avant la mise en place de structures et de processus de gestion des risques plus stricts de la Corporation plus tard la même année. Bien que ce problème ne surviendrait probablement pas selon le cadre de gestion des risques d'aujourd'hui, la Corporation continue d'examiner ses processus internes pour s'assurer que des approches optimales de gestion et de surveillance des risques sont en place pour tous les contrats.

Les dépenses administratives ont été légèrement supérieures aux dépenses planifiées en raison des paiements versés au personnel de la CCC dans le cadre du plan de paiements au rendement ou incitatifs pour avoir dépassé les objectifs du plan d'entreprise, pour la mise au point d'un plan de reprise des activités en TI un an plus tôt que prévu et pour les frais bancaires supérieurs qui ont été recouvrés grâce aux droits imputés aux clients. Les frais d'amortissement ont été également supérieurs aux frais prévus au budget, car environ 1 million de dollars de plus ont été dépensés pour la configuration du système informatique.

BILAN ET MOUVEMENTS DE TRÉSORERIE

Les actifs totaux de la Corporation ont été moins élevés que prévu (350,8 millions de dollars par rapport à 382,9 millions de dollars) en raison de changements dans le portefeuille contractuel de la Corporation et de l'augmentation du dollar canadien au 31 mars 2004. La Corporation a atteint une position de trésorerie légèrement supérieure grâce aux efforts fructueux de recouvrement des débiteurs.

UN HORIZON DE CINQ ANS

Le plan d'entreprise de la CCC pour 2004-2005 à 2008-2009 détermine les objectifs et les stratégies que la Corporation poursuivra pour s'acquitter de son mandat qui est de faciliter le commerce. La CCC continuera de travailler pour devenir financièrement indépendante quant à ses programmes non liés à l'APPD d'ici 2006-2007 et pour atteindre un portefeuille de contrats d'exportation plus diversifié. Pour 2004-2005, la Corporation a établi un objectif de droits pour service de 7,2 millions de dollars. Bien que cet objectif soit essentiellement l'équivalent du résultat de 2003-2004, il a été établi alors que la perspective de la Corporation pour 2003-2004 au moment de la mise au point du plan était de 6,9 millions de dollars.

En réponse à un nombre croissant d'entreprises qui demandent l'appui de la CCC pour des projets plus complexes avec une composante de construction outre-mer, la CCC fait porter son attention davantage dans ce domaine. Une orientation vers ces projets aura une incidence positive sur les finances de la Corporation parce qu'ils nécessitent un travail intensif préalable aux contrats ce qui, selon la politique d'honoraires de la Corporation, est imputable au fur et à mesure de l'exécution des travaux.

La Corporation prévoit que les actifs totaux augmenteront de 350,8 millions de dollars à 460,3 millions de dollars et que les passifs totaux augmenteront de 310,8 millions de dollars à 419,1 millions de dollars en raison de l'augmentation projetée de la taille du portefeuille de contrats de la Corporation. La position de trésorerie de la Corporation devrait augmenter à 56,8 millions de dollars l'an prochain en raison du flux amélioré des paiements contractuels de ses activités d'exploitation.

Le revenu net prévu est de 389 000 $, étant donné que l'élimination des importantes pertes liées aux opérations de change basée sur les changements à la gestion de la trésorerie de cette année améliore le résultat financier de la Corporation.

GESTION DES RISQUES

Étant donné son mandat de faciliter le commerce international et l'environnement commercial au sein duquel elle exerce ses activités, la CCC se trouve devant une grande variété de risques et d'incertitudes, à la fois externes et internes.

La CCC applique un cadre de gestion des risques qui englobe plusieurs facteurs de risque auxquels elle fait face dans le cadre de ses activités quotidiennes. La portée de la capacité de la Corporation d'affronter ces risques est déterminée par la politique de tolérance au risque, établie par le conseil d'administration. En établissant cette politique, le Conseil tient compte du mandat d'intérêt public et des exigences financières de la Corporation.

RISQUES EXTERNES

Les perspectives de ventes de la Corporation sont assujetties aux conditions prévalentes des marchés économiques et financiers internationaux, et en particulier aux facteurs qui influencent les marchés publics.

Les conditions économiques canadiennes, y compris le taux de change, influencent la position concurrentielle des exportateurs canadiens et donc la demande de services de la CCC. Les taux d'intérêt et les conditions de crédit ont une incidence sur l'exposition générale de la Corporation aux risques ainsi que la santé du bilan des exportateurs canadiens. En 2003-2004, le dollar canadien en hausse a diminué l'importance des actifs et des passifs de la Corporation, dont une part importante est en dollars américains. Les changements des taux d'intérêt au Canada et aux États-Unis ont également influé sur les opérations de trésorerie de la CCC.

RISQUES INTERNES

La Corporation a reconnu qu'il existe plusieurs facteurs et politiques internes susceptibles d'influer sur l'efficacité de ses opérations et, en bout de ligne, sur sa capacité de répondre aux besoins de ses clients. Les principaux risques sont la sensibilisation des marchés et les relations avec les intervenants, l'établissement des prix, le personnel, les systèmes technologiques et d'information ainsi que la structure et les valeurs organisationnelles. La surveillance régulière de ces risques se fait par la structure de gestion et les interactions de la Corporation avec son conseil d'administration et par un processus de planification complète de l'organisme.

La sensibilisation accrue à la Corporation chez ses clients, nouveaux et anciens, est la clé de la facilitation commerciale internationale de la Corporation. Elle est rendue possible par le financement accru des activités de marketing et de promotion, ce qui a commencé il y a deux ans. La CCC encourage le maintien de relations favorables avec les partenaires, relations qui sont évaluées par la structure de son comité de gestion.

L'adoption d'une politique de droits de service a généré une importante croissance du revenu la première année. La politique a été examinée l'an dernier pour s'assurer qu'elle continue de s'adapter aux conditions du marché et que le flux de revenu de la Corporation n'est pas à risque. On prévoit que la politique sera probablement modifiée cette année.

Il y a deux ans, la Corporation a augmenté ses ressources de formation, de sorte que les employés reçoivent une formation permanente en commerce international, avec un accent particulier sur la structuration, la négociation et la gestion des contrats. Le nouveau système de technologie de l'information de la CCC, rendu fonctionnel l'an dernier, continue d'être configuré pour améliorer l'efficacité et permettre un commerce électronique accru. Un plan de développement technologique à long terme est élaboré pour s'assurer que le niveau de financement approprié soit maintenu et pour minimiser toute perturbation de l'environnement de travail existant.

La Corporation a plusieurs politiques et procédures en place ainsi qu'un plan de vérification interne à long terme pour déterminer et corriger les faiblesses du contrôle interne et les défaillances des systèmes portant sur les ressources humaines, les technologies et d'autres facteurs organisationnels.

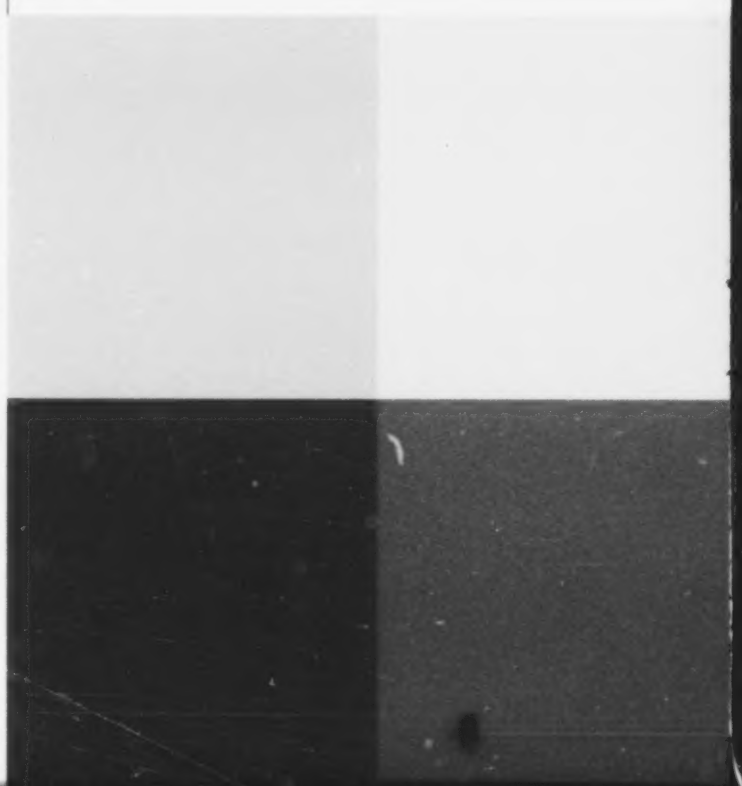
Au cours de l'année à venir, la Corporation évaluera le bien-fondé de la mise en œuvre d'un système formel de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise afin de mieux documenter, évaluer et atténuer les risques tout en réalisant ses objectifs stratégiques.

RISQUES DES TRANSACTIONS

La Corporation est consciente de la nécessité de protéger les contribuables en atténuant et en gérant efficacement les risques de ses opérations commerciales, plus particulièrement de ses contrats d'exportation et de ses autres activités financières.

Risque contractuel

Comme la CCC est une organisation qui signe et assume la responsabilité d'environ un milliard de dollars de contrats d'exportation chaque année, le risque contractuel est pour elle une préoccupation de tous les instants. La CCC joue un rôle proactif dans le



développement de contrats à l'étranger et utilise le processus de négociation des contrats pour atténuer le risque. Le personnel de la CCC évalue l'ensemble des transactions internationales, détermine les rôles et responsabilités nécessaires pour la réalisation fructueuse du projet et travaille avec l'acheteur et le fournisseur canadien pour conclure un contrat mutuellement avantageux.

Parmi les questions d'atténuation des risques des contrats, la CCC tient compte des éléments suivants : le moment des paiements de l'étranger pour la trésorerie de production de l'exportateur, l'emplacement et la base d'acceptation des produits et services, l'emplacement et la base du règlement des différends et le moment des obligations contractuelles de la partie étrangère par rapport à celles de l'exportateur. La CCC transmet les obligations du contrat étranger au fournisseur canadien par un contrat de contrepartie interne.

Risque du rendement

Le risque du rendement est le risque que le fournisseur de la Corporation (l'exportateur) puisse ne pas fournir les produits et services à l'acheteur étranger selon les conditions du contrat. Avant de conclure de tels contrats, la Corporation entreprend un contrôle préalable de la capacité administrative, technique et financière de l'exportateur et du contrat étranger.

Dans le cas notamment de projets de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD), Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) entreprend cette évaluation des risques pour le compte de la Corporation. Selon les résultats, la Corporation peut demander une assurance supplémentaire comme un cautionnement d'exécution ou des modifications au contrat.

Risque du crédit étranger

Le risque du crédit étranger est le risque que la partie étrangère ne respecte pas son obligation de payer pour les produits et services selon le contrat. La Corporation s'est munie d'une politique sur le risque du crédit étranger qui détermine le montant et le degré auxquels elle prendra ce risque. Plus précisément, elle requiert un risque de crédit coté triple A des gouvernements étrangers et des parties commerciales, et accepte des garanties commerciales pour appuyer les obligations de payer des clients lorsque la cote de crédit est inférieure, sauf exception fournie par le conseil d'administration. Dans tous les autres cas, le risque du crédit étranger est la responsabilité de l'exportateur, qui utilise souvent les services de financement et d'assurance d'Exportation et développement Canada (EDC).

Risque du change étranger

Le risque du change étranger est le risque que la devise étrangère fluctue négativement en regard du dollar canadien au cours de la durée du contrat. La Corporation a pour politique de transmettre ce risque à l'exportateur canadien. La Corporation a conclu un partenariat avec la Banque Toronto-Dominion pour offrir des services de change étranger aux exportateurs sous contrat à des taux favorables.

RISQUES DE LA MISE EN ŒUVRE

Après la signature du contrat, la Corporation surveille et gère activement les risques associés aux transactions après engagement pour s'assurer que les problèmes soient identifiés et réglés aussitôt que possible. Comme suivi de l'examen de vérification interne de ses pratiques postcontractuelles, des politiques et de l'organisation, la Corporation a élaboré un Manuel de gestion postcontractuelle. La mise en œuvre de ce manuel améliorera les pratiques de gestion des risques et les processus opérationnels de la Corporation associés à son portefeuille de contrats actifs. Dans un effort pour développer l'expertise pour faire face aux transactions en situation de perte probable, le leadership pour résoudre ces dossiers a été centralisé cette année et est confié à une unité de restructuration. La Corporation a déjà fait l'expérience des avantages de l'établissement de cette unité en termes de temps d'exécution plus rapide, de capacité d'utiliser les leçons apprises de transactions antérieures et de réduction de la charge de travail des autres unités de l'organisme.

RESPONSABILITÉS

Pour bien évaluer le risque inhérent à chaque transaction commerciale internationale, la responsabilité est confiée aux groupes de la Corporation suivants pour certaines catégories de risques :

1) les Opérations sont responsables d'évaluer la capacité technique et administrative du fournisseur, et d'évaluer, d'élaborer et de signer les contrats;

2) les Services d'analyse des risques financiers sont responsables d'évaluer la capacité financière du fournisseur, la trésorerie du projet, le risque du crédit étranger et le risque du change étranger;

3) l'unité des Services juridiques est responsable d'évaluer le risque contractuel.

Chaque personne de ces groupes a un pouvoir d'approbation délégué basé sur l'expertise et l'expérience pertinentes. À quelques exceptions près, chaque transaction nécessite l'approbation de ces trois groupes. Les transactions importantes qui posent un risque particulier, comme les projets de construction à l'étranger ou ceux dont la valeur est supérieure à 100 millions de dollars, nécessitent l'approbation du conseil d'administration.

L'unité de la Politique et de la planification de la Corporation est chargée d'aider les Opérations à s'assurer que toutes les transactions commerciales respectent les exigences des permis d'exportation, les sanctions commerciales du gouvernement du Canada, les lignes directrices des projets d'« immobilisation » (régissant les projets de construction à l'étranger) et les exigences en matière d'environnement et de responsabilité sociale des entreprises.

AUTRES RISQUES COMMERCIAUX

En plus du risque associé aux transactions d'exportation spécifiques, la Corporation est exposée aux risques liés à ses opérations financières ou de trésorerie, notamment le risque de perte financière découlant des mouvements des taux d'intérêt et des taux de change étrangers, de la pertinence des instruments d'investissement et des institutions financières détenant les fonds de la Corporation ainsi que le risque d'insuffisance de fonds (liquidités) pour que la Corporation s'acquitte de ses obligations. Les politiques de gestion de la trésorerie approuvées par le comité de vérification du conseil d'administration ont été mises en place pour minimiser ces risques, y compris les monnaies et les types d'instruments d'investissement utilisés. En 2003-2004, la Corporation a investi ses soldes de trésorerie en dollars canadiens pour tirer avantage des taux d'intérêt favorables et éliminer son exposition à la perte due au change étranger. L'unité de la trésorerie fait également rapport régulièrement sur la situation de crédit des institutions financières qui détiennent la trésorerie.

La plupart des transactions de la Corporation à l'extérieur des États-Unis sont structurées de sorte d'éviter le risque de manque de liquidités car l'exportateur reçoit normalement le paiement seulement une fois que l'acheteur étranger a remis le paiement préalable à la CCC. Toutefois, dans le cadre de l'APPD, la CCC peut payer son fournisseur avant de recevoir le paiement du client. La Corporation a accès à des marges de crédit pouvant aller jusqu'à 40 millions de dollars avec une institution financière canadienne pour répondre aux besoins de liquidités de l'APPD, si nécessaire.

L'an prochain, en raison d'un changement de statut juridique de quelques-uns des arrangements conclus avec diverses institutions financières pour faciliter les exportations dans certains marchés, la Corporation prévoit utiliser entièrement les 90 millions de dollars de son pouvoir d'emprunt légal. Ainsi, la Corporation entreprendra un examen de ses futurs besoins d'emprunt pour évaluer si son niveau d'emprunt légal doit être modifié.

ALLOCATION POUR CAPITAL DE RISQUE

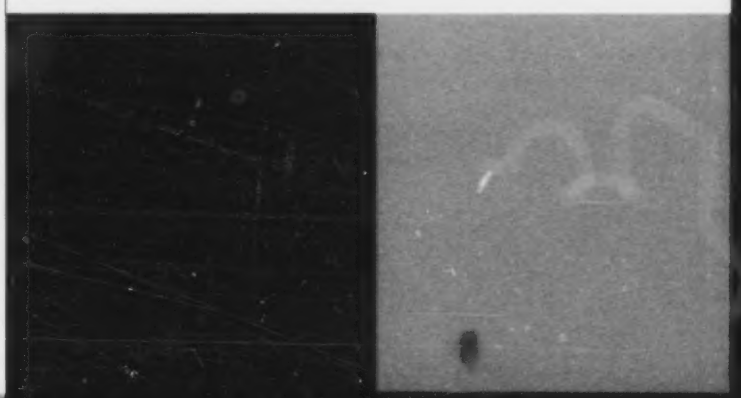
La Corporation répartit son capital de risque disponible entre ses obligations relatives au risque du rendement et ses obligations relatives au risque du crédit étranger selon les limites imposées par le conseil d'administration. La situation de l'utilisation de son capital de risque est présentée au Conseil à chaque réunion.

Les expositions au risque du rendement sont subdivisées en deux catégories : 1) expositions qui entrent dans les paramètres de la tolérance normale au risque et 2) expositions qui vont au-delà du risque normal et qui ont été affectées au Fonds de risque de la PME de la Corporation.

Généralement, les PME tendent à performer moins bien que les plus grandes entreprises à l'égard d'un ou de tous les aspects principaux du contrôle préalable de la CCC : capacité financière, technique et administrative. La CCC adopte une approche pratique pour tenir compte de ces risques, notamment par la négociation du contrat étranger. Toutefois, dans certains cas, la Corporation est incapable d'atténuer complètement les risques, ce qui donne lieu à une certaine exposition résiduelle pour la Corporation et, en conséquence, à une incapacité de participer à une transaction selon les paramètres de la tolérance au risque normal.

Le Fonds de risque de la PME permet à la Corporation de participer à certaines de ces transactions présentant un risque supérieur, lorsque l'exposition peut être quantifiée et qu'une prime de risque correspondante peut être demandée, au-delà des droits de service normaux de la CCC. Dans l'avenir, on prévoit augmenter considérablement les limites du Fonds, d'après l'expérience de la Corporation à ce jour et un capital de risque accru.

L'unité des Services d'analyse des risques financiers surveille régulièrement l'exposition aux risques de la Corporation et, d'après l'expérience passée et actuelle des transactions et les environnements des marchés intérieurs et étrangers, met à jour les ratios d'allocation du capital de risque en conséquence. La direction doit fonctionner dans les limites de l'allocation du capital de risque établies par le conseil d'administration. Les exceptions aux limites doivent faire l'objet de l'approbation expresse du Conseil.



États financiers et notes

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers de la Corporation commerciale canadienne et tous les éléments d'information inclus dans ce rapport annuel relèvent de la responsabilité de la direction. Les états financiers ont été préparés en conformité avec les principes comptables généralement reconnus du Canada, à partir des meilleures estimations et du jugement éclairé de la direction, selon le cas. L'information financière présentée ailleurs dans le rapport annuel concorde avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations de la Corporation sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent et, selon le cas, à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* ainsi qu'à la charte et aux règlements administratifs de la Corporation.

Le comité de vérification surveille les responsabilités de la direction de tenir des systèmes de contrôle convenables et d'assurer la qualité de l'information financière communiquée. Le comité de vérification rencontre la direction et le vérificateur externe pour s'assurer que ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et pour discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la Corporation, soit la vérificatrice générale du Canada, vérifie les états financiers de la Corporation conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, et formule une opinion sur les états financiers.

Le président
J. Hugh O'Donnell

Le vice-président, Risque et services financiers
Paul J. Thoppil, CA

Ottawa, Canada
Le 21 mai 2004

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre du Commerce international

J'ai vérifié le bilan de la Corporation commerciale canadienne au 31 mars 2004 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Corporation. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Corporation dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Corporation commerciale canadienne et aux règlements administratifs de la Corporation.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 21 mai 2004

Bilan

Au 31 mars (en milliers de dollars)

	04	03
ACTIFS		
Espèces et quasi-espèces (note 4)	50 156 $	31 063 $
Débiteurs (note 5)	193 612	223 664
Débiteurs du gouvernement du Canada	-	107
Avances aux exportateurs canadiens	32 484	40 076
Paiements progressifs aux exportateurs canadiens	72 286	111 412
	348 538	416 322
Immobilisations (note 6)	2 269	2 986
	350 807 $	419 308 $
PASSIFS		
Créditeurs et charges à payer (note 5)	186 961 $	217 938 $
Avances des clients étrangers	42 847	51 186
Paiements progressifs des clients étrangers	72 215	104 793
Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes (note 10)	7 757	3 551
	309 780	377 468
Avantage sociaux futurs (note 8)	1 063	1 063
	310 843	378 531
Éventualités (note 11)		
AVOIR DU CANADA		
Surplus d'apport (note 1)	28 000	28 000
Bénéfices non répartis	11 964	12 777
	39 964	40 777
	350 807 $	419 308 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé :

Le président du conseil d'administration

Le président du comité de vérification

État des résultats d'exploitation et bénéfices non répartis

Pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

	04	03
REVENUS		
Transactions commerciales (note 12)	1 121 831 $	1 242 149 $
Moins : coût des transactions commerciales	1 111 515	1 234 117
Marge brute	10 316	8 032
Revenus d'intérêts nets	1 606	1 365
Perte sur change	(1 558)	(2 772)
Revenus nets	10 364	6 625
DÉPENSES		
Coûts contractuels supplémentaires et frais connexes	5 584	2 295
Frais administratifs (note 13)	21 867	20 854
Total des dépenses	27 451	23 149
Résultats d'exploitation nets avant crédit parlementaire	(17 087)	(16 524)
Crédit parlementaire (note 15)	16 274	16 631
Résultats d'exploitation nets	(813)	107
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	12 777	12 670
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	11 964 $	12 777 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie

Pour l'exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

	04	03
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		
Recettes des clients étrangers	1 110 658 $	993 260 $
Intérêts reçus	1 606	1 365
Frais de service et autres revenus reçus	10 308	7 264
Paiements aux exportateurs canadiens	(1 096 805)	(1 160 507)
Paiements administratifs	(21 497)	(20 485)
Flux de trésorerie (affectés aux) provenant des activités d'exploitation	4 270	(179 103)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT		
Achat d'immobilisations	-	(1 035)
Rachats de dépôts à court terme	-	101 895
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement	-	100 860
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT		
Crédit parlementaire – exploitation	16 381	21 955
Crédit parlementaire – surplus d'apport	-	8 000
Prêt remboursé au gouvernement du Canada	-	(10 000)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	16 381	19 955
Effet des fluctuations des taux de change sur les espèces et quasi-espèces	(1 558)	(2 772)
Augmentation (diminution) nette des espèces et quasi-espèces	19 093	(61 060)
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	31 063	92 123
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	50 156 $	31 063 $

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Notes aux états financiers

31 mars 2004

1. Nature, organisation et financement

La Corporation commerciale canadienne (la « Corporation ») a été établie en 1946 en vertu de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* et elle est une société d'État mandataire figurant dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La Corporation agit généralement comme organisme contractant principal lorsque des clients étrangers, des gouvernements étrangers, des organisations internationales ou des acheteurs du secteur privé veulent acheter des produits et services du Canada par l'entremise du gouvernement canadien. Des contrats sont établis avec ces clients étrangers et la Corporation conclut également des contrats d'approvisionnement correspondants avec des exportateurs canadiens.

Le Parlement a fourni à la Corporation 28 millions de dollars comme surplus d'apport. Chaque année, les activités de la Corporation sont financées principalement par une combinaison de crédits parlementaires, de revenus d'intérêts, de recouvrement des coûts, de frais de service et de revenus d'escompte des débiteurs.

La Corporation n'est pas assujettie aux dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

2. Principales conventions comptables

Ces états financiers sont préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada. Voici un sommaire des principales conventions comptables :

(a) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada nécessite que la direction fasse des estimations et formule des hypothèses qui affectent les montants des actifs et des passifs déclarés et la divulgation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers ainsi que les montants des revenus et dépenses déclarées au cours de l'exercice. L'estimation la plus importante de la direction est la provision pour coûts contractuels supplémentaires. Les résultats réels pourraient différer de cette estimation.

(b) Contrats

La Corporation comptabilise les revenus de ses opérations commerciales et les coûts s'y rapportant lorsqu'une livraison est effectuée, c'est-à-dire au moment où le titre de propriété passe au client étranger ou, dans le cas de paiements progressifs, au moment de l'acceptation des factures progressives des exportateurs canadiens pour les travaux exécutés.

Lorsqu'ils sont permis, les paiements progressifs correspondent aux paiements effectués par les clients étrangers aux exportateurs canadiens en fonction du travail exécuté dans le cadre d'un contrat menant à la livraison d'un produit ou d'un service. En général, ces paiements représentent jusqu'à 75 pour cent des frais engagés. Étant donné que le titre de propriété n'a pas alors encore été cédé aux clients étrangers, la Corporation reconnaît les paiements progressifs faits aux exportateurs canadiens comme un actif et les paiements progressifs reçus des clients étrangers comme un passif. Cet actif et ce passif sont supprimés à la livraison et sur acceptation des travaux par le client étranger.

Les avances faites par les clients étrangers et aux exportateurs canadiens représentent un acompte versé au début du contrat, avant toute exécution de travaux.

Avant la modification de la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* le 19 avril 2002, la Corporation ne pouvait que recouvrer les coûts directement engagés pour obtenir des contrats internationaux spécifiques. Les montants recouvrés pour les contrats internationaux signés avant cette date sont constatés à titre de revenus d'opérations commerciales lorsque :

(1) le bien ou service a été livré par l'exportateur canadien; ou

(2) l'exportateur canadien a réalisé une partie substantielle du travail dans le cas de paiements progressifs.

À l'entrée en vigueur de cette modification à la loi, la Corporation a été autorisée à demander des droits commerciaux pour ses services. Les droits commerciaux générés pour les contrats internationaux signés le ou après le 19 avril 2002 sont constatés à titre de revenus d'opérations commerciales lorsque les services sont rendus.

Les revenus d'escompte produits par la Corporation correspondent à l'écart entre les sommes versées par la Corporation à l'exportateur canadien et les sommes que l'exportateur canadien a facturées à l'origine à la Corporation.

Les coûts contractuels supplémentaires et les frais connexes, engagés principalement en raison du défaut d'exécution par les exportateurs canadiens de remplir leurs obligations envers la Corporation, sont déterminés contrat par contrat et comprennent les frais légaux et autres frais connexes. Ces coûts sont comptabilisés dans l'état des résultats de l'exercice au cours duquel l'inexécution est établie et les coûts supplémentaires que la Corporation doit engager peuvent être raisonnablement déterminés.

(c) Conversion de devises

Les actifs et les passifs monétaires en devises sont convertis en dollars canadiens aux taux en vigueur à la fin de l'exercice. Les montants des revenus et dépenses sont convertis aux taux de change moyens pour le mois durant lequel les opérations ont lieu.

La Corporation conserve des fonds de roulement en devises canadiennes pour faciliter les flux de trésorerie entre les clients étrangers et les exportateurs canadiens.

(d) Espèces et quasi-espèces

Les espèces et quasi-espèces comprennent des espèces, des dépôts à vue et des placements temporaires arrivant à échéance à moins de trois mois de la date d'acquisition.

(e) Immobilisations

Les immobilisations correspondent principalement aux coûts de conception et d'élaboration des systèmes d'information et sont comptabilisées, lorsqu'elles sont importantes, après que la faisabilité technologique ait été établie. Ces immobilisations sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire au cours de la durée de vie utile estimative de cinq ans.

(f) Crédit parlementaire

Les crédits parlementaires qui ne sont pas considérés comme du capital d'apport sont inscrits comme financement dans l'exercice pour lequel ils sont approuvés, sauf ce qui suit. Les crédits restreints par la législation et associés à des dépenses d'exercices ultérieurs sont reportés et constatés comme financement de l'exercice au cours duquel les dépenses connexes sont engagées. Les crédits utilisés pour l'achat d'immobilisations sont reportés et amortis selon la même méthode que les immobilisations connexes.

(g) Avantages sociaux futurs

i) Prestations de retraite

Les employés de la Corporation participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. En conformité avec les dispositions législatives en vigueur, les cotisations effectuées par la Corporation au Régime correspondent à 2,14 fois celles des employés au titre des services rendus au cours de l'exercice sur les montants de salaires de moins de 100 000 $ par année. Ces cotisations constituent les obligations totales en matière de régime de retraite de la Corporation et sont imputées aux comptes de l'exercice. La loi en vigueur n'oblige pas la Corporation à verser des cotisations en rapport avec toute insuffisance actuarielle du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

ii) Indemnités de cessation d'emploi

Les employés de la Corporation ont droit à certaines indemnités à la cessation d'emploi calculées en fonction du salaire au moment de leur départ, compte tenu des conventions collectives et des conditions d'emploi applicables. Le coût de ces indemnités acquises par les employés est déterminé par calcul actuariel selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services. La valeur de l'obligation est fondée sur un taux d'actualisation lié au marché et sur d'autres hypothèses actuarielles qui représentent la meilleure estimation à long terme, par la direction, de facteurs tels que les augmentations de salaires et les taux de démission des employés. L'excédent du gain actuariel net (de la perte actuarielle nette) sur 10 pour cent de l'obligation au titre des prestations est amorti sur la durée résiduelle moyenne des activités des employés actifs.

3. Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des espèces et quasi-espèces, des débiteurs, des débiteurs du gouvernement du Canada, des avances aux exportateurs canadiens, des paiements progressifs aux exportateurs canadiens, des créditeurs et charges à payer, des avances des clients étrangers et des paiements progressifs des clients étrangers, puisqu'ils sont à courte échéance, équivaut aux valeurs comptables.

4. Espèces et quasi-espèces

Au 31 mars 2004, les espèces et quasi-espèces comprennent (en milliers de dollars) :

	2004		2003	
	Devise originale	Dollars canadiens	Devise originale	Dollars canadiens
Dollars canadiens	37 926	37 926 $	15 448	15 448$
Dollars des États-Unis	8 599	11 277	7 035	10 326
Dollars australiens	338	338	4 537	4 031
EURO	-	-	479	767
Livre sterling britannique	167	402	164	380
Dollars des Caraïbes orientales	434	213	202	111
		50 156 $		31 063$

La Corporation investit dans des dépôts à court terme dans des banques canadiennes. Au 31 mars 2004, la durée moyenne à l'échéance des dépôts à terme était d'une journée (2003 – trois jours). Le rendement global du portefeuille au 31 mars 2004 était de 1 pour cent (2,69 pour cent en 2003). Les espèces et quasi-espèces sont comptabilisées au coût, équivalant à peu près à la juste valeur marchande.

Des espèces et quasi-espèces, 8 740 000 $ (20 007 000 $ en 2003) correspondent aux fonds reçus de clients étrangers qui seront versés aux exportateurs canadiens à une date ultérieure, en conformité avec les contrats. Si cela est prévu au contrat, ces fonds peuvent accumuler de l'intérêt au crédit de l'exportateur ou du client étranger.

5. Débiteurs, créditeurs et charges à payer

Les débiteurs sont exigibles selon les conditions normales du commerce international et ne sont normalement pas productifs d'intérêt.

Les créditeurs sont exigibles selon les conditions normales de commerce, sauf lorsqu'il s'agit de certaines petites et moyennes entreprises dont le contrat a été conclu avant janvier 2001. Lorsque ces contrats ne sont pas terminés, les créditeurs sont payés dans les 15 jours.

6. Immobilisations

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)

		2004		2003
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur nette aux livres	Valeur nette aux livres
Systèmes d'information	3 583 $	1 314 $	2 269 $	2 986 $

Les dépenses administratives comprennent un montant de 717 000 $ (597 000 $ en 2003) à titre d'amortissement.

7. Facilités de crédit d'exploitation à demande

La *Loi sur la Corporation commerciale canadienne* permet à la Corporation d'emprunter auprès du Trésor ou d'autres sources jusqu'à concurrence de 90 millions de dollars (10 millions de dollars auparavant). La Corporation a ouvert une facilité de crédit renouvelable offrant accès à des fonds au montant de 40 millions de dollars canadiens (ou l'équivalent en dollars US). L'endettement dans le cadre de cet accord est non garanti et cette facilité de crédit n'a aucune date d'expiration. Au 31 mars 2004, il n'y avait aucun retrait sur cette marge de crédit.

8. Avantages sociaux futurs

(a) Régime de retraite

Le Régime de pensions de retraite de la fonction publique exige que la Corporation contribue à un taux de 2,14 fois (2,14 fois en 2003) celui des employés pour les salaires de moins de 100 000 $.

(b) Indemnité de cessation d'emploi

La Corporation offre à ses employés des indemnités de départ. Ces avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif; ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Cette obligation est de l'ordre de 1 063 000 $ à la fin de l'exercice, montant qui est entièrement inscrit dans les livres. La charge de l'exercice au titre de ces avantages s'élève à 121 000 $ et les indemnités versées se sont chiffrées à 177 000 $. L'évaluation actuarielle de l'obligation était de 950 730 $ au 31 mars 2004. Les hypothèses actuarielles adoptées pour calculer l'obligation au titre des indemnités constituées étaient fondées sur un taux d'actualisation du passif de 6,05 pour cent et une hausse de 1,5 pour cent des taux d'indemnisation conformes aux indicateurs économiques courants et aux augmentations de salaire liées au mérite et à l'avancement.

9. Obligations contractuelles et gestion des risques

(a) Obligations contractuelles et indemnités

La Corporation est obligée d'exécuter de nombreux contrats avec des clients étrangers. Au 31 mars 2004, la valeur total des contrats qui restaient à exécuter était d'environ 1,357 milliard de dollars (2,0 milliards de dollars en 2003). Le portefeuille des contrats de la Corporation s'établit comme suit :

Moins de 1 an	919 859 000 $
De 1 an à moins de 3 ans	408 637 000 $
De 3 ans à moins de 5 ans	28 610 000 $

La Corporation conclut des contrats avec des sociétés canadiennes afin de rencontrer ses obligations contractuelles. En fonction des résultats des contrôles préalables, la Corporation peut avoir recours à des garanties commerciales, y compris les retenues de garanties, les garanties bancaires, les cautions, les cautions de la société mère, les cessions de droits, les privilèges sur biens, les garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

En application du Programme de paiements progressifs, la Corporation indemnise les banques participantes des montants qu'elles ont avancés aux exportateurs canadiens. La Corporation peut revendiquer le titre de propriété sur les travaux en cours si un exportateur canadien n'achève pas son contrat. Au 31 mars 2004, le montant des indemnités non encore versées s'élevait à 1 713 000 $ (11 225 000 $ en 2003). Les indemnités non encore versées s'établissaient comme suit :

Moins de 1 an	1 713 000 $

En plus de réclamer le titre des travaux en cours, la Corporation, en fonction des résultats des contrôles préalables, peut avoir recours à des garanties commerciales, y compris les retenues de garanties, les garanties bancaires, les cautions, les cautions de la société mère, les cessions de droits, les privilèges sur biens, les garanties personnelles et des espèces des actionnaires placées en fiducie auprès de la Corporation.

Au titre d'une série particulière de contrats, la Corporation a signé des contrats de rachat de débiteurs auprès de banques participantes selon certaines conditions. La Corporation a accès à un certain nombre de valeurs commerciales au cas où le client étranger ne payerait pas les sommes dues à ces banques. Le montant des débiteurs en cours en fonction de l'engagement de rachat s'élève à 32 725 000 $ au 31 mars 2004 (39 470 000 $ en 2003). Les engagements de rachat des débiteurs se répartissent comme suit :

Moins de 1 an	29 141 000 $
De 1 an à moins de 3 ans	3 584 000 $

(b) Gestion de risques

En ce qui concerne le risque de crédit des clients étrangers, la Corporation consent généralement des modalités de comptes ouverts aux parties bénéficiant d'une cote d'au moins AAA. Pour les autres, elle exige des garanties.

Pour ce qui est des risques de change, les contrats avec des clients étrangers et les contrats correspondants avec des exportateurs canadiens sont ordinairement conclus dans la même devise. La Corporation a recours à cette technique entre autres pour transférer le risque de change à l'exportateur canadien.

10. Provision pour coûts contractuels supplémentaires et frais connexes

Il arrive que la Corporation engage des coûts contractuels supplémentaires et des frais connexes si des exportateurs canadiens ne respectent pas les conditions de leurs contrats. Au 31 mars 2004, elle a comptabilisé une provision pour 7 757 000 $ (3 551 000 $ en 2003), qui correspond à la meilleure estimation par la direction des coûts supplémentaires que la Corporation devra engager pour respecter ses obligations contractuelles.

11. Éventualités

La Corporation est la partie demanderesse ou intimée dans certaines réclamations et poursuites en instance. Bien que les dommages et intérêts réclamés par les plaignants soient élevés, se fondant sur l'avis des conseillers juridiques, la direction croit qu'il est actuellement impossible de déterminer le passif éventuel de la Corporation et les dommages et intérêts ou les montants résultant de ce passif.

Les montants éventuels que la Corporation sera appelée à verser pour ces réclamations seront comptabilisés au cours de l'exercice où ils pourront être déterminés.

Au cours de l'exercice, un jugement fût rendu par la cour supérieure de l'Ontario contre la Corporation, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le ministère de la Défense nationale pour une somme de 30 millions de dollars portant intérêt depuis octobre 1985, date où l'évènement est survenu. Le procureur général du Canada a logé un avis d'appel contre la décision du tribunal. Tout paiement éventuel sera partagé entre la Corporation et TPSGC. La répartition ne peut être déterminée en ce moment. La direction croit qu'il est actuellement impossible de déterminer le passif éventuel, les dommages et intérêts ou les montants résultant de ce passif.

12. Opérations commerciales

Les opérations commerciales résultant de la facilitation par la Corporation de ventes de produits canadiens à des clients étrangers (y compris des gouvernements, des organismes internationaux et d'autres acheteurs du monde entier) se sont réparties comme suit :

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	**2004**	2003
Gouvernement et autres acheteurs américains	680 630 $	943 930 $
Autres gouvernements et acheteurs étrangers	441 201	282 090
Organismes des Nations Unies	-	16 129
	1 121 831 $	1 242 149$

Les opérations commerciales comprennent des contrats facturés de 1,1 milliard de dollars (1,2 milliard de dollars en 2003) et des droits pour les services rendus et d'autres revenus totalisant 10 316 000 $ pour l'exercice terminé le 31 mars 2004 (8 032 000 $ en 2003).

Les autres revenus de l'exercice terminé le 31 mars 2004 comprennent une somme de 2,1 millions de dollars qui représente la reprise d'un passif impayé depuis de nombreuses années (aucun en 2003).

Il faut distinguer les opérations commerciales du volume d'activité de la Corporation qui correspond à la valeur totale des contrats et avenants signés durant l'exercice. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2004, le volume d'activité a atteint 1,2 milliard de dollars (952 millions de dollars en 2003).

13. Frais administratifs

Les frais administratifs sont répartis comme suit :

Exercice terminé le 31 mars (en milliers de dollars)	**2004**	2003
Rémunération de l'effectif	10 007 $	9 273 $
Frais de service de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	5 231	5 937
Logiciels, matériel informatique et soutien	1 388	729
Déplacements et accueil	1 004	1 122
Loyer	949	872
Marketing et promotion	910	1 026
Amortissement	717	597
Autres dépenses	711	499
Formation des ressources humaines et autres initiatives	629	451
Télécommunications, messagerie, traduction	321	348
	21 867 $	20 854 $

14. Opérations entre apparentés

La Corporation est apparentée, pour ce qui est de la propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement du Canada. Elle conclut des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités.

(a) Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada assure à la Corporation des services de gestion de contrats à des taux négociés qui sont fondés en partie sur le montant des contrats obtenus; il exerce également certaines fonctions au prix de revient.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, le coût des services s'est élevé à 5 231 000 $ (5 937 000 $ en 2003) et il est inclus dans les frais administratifs.

Dans un cas, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada assure à la Corporation des services de gestion de contrats sans coûts additionnels. Il est impossible de déterminer le coût de ces services. Ceux-ci ne sont donc pas comptabilisés dans les comptes de la Corporation.

(b) Ministère de la Justice

Le ministère de la Justice offre des services juridiques à la Corporation et la représente dans certaines affaires. La Corporation paie les frais juridiques et les dépenses engagés en rapport avec des actions précises. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, une partie des frais juridiques et des dépenses pour des actions précises s'élevant à 295 000 $ (364 000 $ en 2003) est incluse dans les frais administratifs, tandis que l'autre partie s'élevant à 347 000 $ (305 000 $ en 2003) est incluse dans les coûts contractuels supplémentaires et frais connexes.

(c) Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

La Corporation a accepté de mener le processus de sélection d'un gestionnaire qualifié pour la mise en place du Fonds de placement canadien pour l'Afrique. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, les revenus générés par ce projet s'établissaient à 492 000 $ (224 000 $ en 2003).

(d) Bureau du Conseil privé et Élections Canada

La Corporation permet à ses employés de participer à un programme d'échange de ressources humaines avec d'autres ministères et organismes. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, la Corporation a recouvré 167 60 $ en salaires (65 710 $ en 2003).

En raison de toutes les opérations entre entités apparentées, les montants exigibles de ces parties et par elles s'élèvent à 570 000 $ (aucun en 2003) et 699 000 $ (651 000 $ en 2003), et ils sont inclus dans les débiteurs et créditeurs respectivement.

15. Crédit parlementaire

Au cours de l'exercice, le Parlement du Canada a consenti à la Corporation des crédits de 16 274 000 $ (16 631 000 $ en 2003).

16. Engagements locatifs

Les paiements minimaux futurs, par exercice, pour les contrats de location-exploitation s'appliquant aux locaux sont les suivants :

2004-2005	789 000 $
2005-2006	396 000
	1 185 000

Administrateurs de la CCC

Alan R. Curleigh 3, 4
Président du conseil d'administration
Corporation commerciale canadienne

« Mieux nous comprenons les problèmes que vivent les exportateurs canadiens et ce que la CCC peut faire pour les aider, mieux nous pouvons développer le potentiel commercial de la CCC. »

J. Hugh O'Donnell 3
Président
Corporation commerciale canadienne

« La CCC doit continuer à travailler avec ardeur à mettre en place son programme de responsabilité sociale d'entreprise afin d'appuyer adéquatement les exportateurs canadiens. »

Andrew Saxton 1
Président
King George Financial Corporation, Vancouver (Colombie-Britannique)

« Nous sommes des gens d'affaires qui ont expérimenté ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et nous pouvons utiliser cette connaissance de sorte que la CCC puisse rendre le maximum de possibilités commerciales accessibles aux exportateurs canadiens. »

Louis-Marie Beaulieu, FCA 1, 4
Président du Conseil et chef de la direction
Groupe Desgagné inc., Québec (Québec)

« Le conseil d'administration a l'obligation de protéger la Corporation des risques inutiles en mettant en place les contrôles appropriés. »

David W. Stapley, CA 2,
Président
DRS Technologies Canada Inc. et vice-président principal, Développement international – Relations gouvernementales DRS Technologies Inc., Carleton Place (Ontario)

« Chaque membre a un ensemble de valeurs qui influencent nos décisions et aident à s'assurer que les résultats de la Corporation soient obtenus de façon responsable. »

1 Membre du comité de vérification
2 Membre du comité de la rémunération
3 Membre du comité des initiatives commerciales
4 Membre du comité de mise en candidature

Peter M. Wright, LL. B. 3
Président
Patterson Palmer Hunt Murphy, Moncton (Nouveau-Brunswick)

« Nous devons nous améliorer en matière de gouvernance. Nous devons réaliser l'objectif et le dépasser, ce que fait la CCC selon moi. »

Amélia Salehabadi, LL. B. 2, 4
Avocate
Salehabadi et Associés, Montréal (Québec)

« Outre notre rôle d'administrateurs de la Corporation, nous devons également en être les ambassadeurs et promouvoir la CCC avec enthousiasme à chaque occasion. »

John Duffy, CA 1
Chef de la direction financière
et vice-président, Finances Neate Roller Limited, Mississauga (Ontario)

« Nous devons avoir un grand respect pour l'évaluation des risques afin d'accompagner la solide orientation d'entreprise que nous établissons pour la CCC. »

David Fransen 2, 4
Sous-ministre adjoint
Secteur des industries, Industrie Canada, Ottawa (Ontario)

« Notre défi est d'élargir la portée de la CCC et de le faire sans perdre de vue ce que la CCC a accompli avec tant de succès. »

Ken Sunquist 3
Sous-ministre adjoint
Affaires internationales et délégué commercial en chef, Commerce international Canada, Ottawa (Ontario)

« La reddition de comptes est beaucoup plus importante que jamais auparavant et le gouvernement attend de nous que nous assurions la supervision et l'orientation nécessaires. »

Grant Mitchell, AFA 1
Conseiller en placement
CIBC Wood Gundy, Edmonton (Alberta)

« Nous devons nous assurer que la CCC est bien connue dans tout le Canada et bien positionnée pour exploiter les marchés où il existe d'immenses possibilités d'exportation. »

Dirigeants de la CCC

J. Hugh O'Donnell
Président

« J'aimerais que notre équipe amène les exportateurs canadiens à considérer la CCC comme leur partenaire de choix. »

Tamara Parschin-Rybkin, c. r.
Avocate corporative et secrétaire générale

« Nous nous efforçons d'offrir les meilleurs conseils possibles, reconnaissant les besoins des fournisseurs canadiens, tout en nous assurant toujours que les intérêts de la Corporation soient protégés. »

Robert Ryan
Vice-président, Opérations

« S'assurer de notre progression sur l'échelle de valeur de nos clients, tant pour ce que nous apportons à la transaction que pour notre façon de fixer un prix sur celle-ci, constituera un élément clé de notre succès futur. »

Sharon Fleming
Vice-présidente, Services intégrés

« Nos employés doivent être consultés et considérés dans le cadre de notre prise de décisions, se sentir soutenus et voir comment leurs efforts contribuent à nos résultats. »

Paul J. Thoppil, CA
Vice-président, Risque et services financiers

« Je suis déterminé à faire en sorte que nous réussissions à bien gérer notre argent, nous protéger contre les risques lors de transactions d'exportation et continuer de respecter notre plan d'entreprise. »

EXPORTATEURS CANADIENS FAISANT APPEL À LA CCC POUR CONCLURE UNE VENTE OU UN CONTRAT

3M Canada Inc.,
Brockville, Ontario
ABB Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Accucaps Industries Limited
Windsor, Ontario
ACR Systems Inc.
Surrey, Colombie-Britannique
Acro Aerospace Inc.
Richmond, Colombie-Britannique
Active Gear Company of Canada Limited
Concord, Ontario
Acton International Inc.
Acton Vale, Québec
Adlair Aviation Ltd. 1983
Yellowknife, Territoires du Nord-Ouest
Aecon Group Inc.
Scarborough, Ontario
Air Capitol Warbirds Inc (ACWI)
Ayr, Ontario
Aircraft Appliances and Equipment Ltd.
Brampton, Ontario
Aklak Air Inc.
Inuvik, Nunavut
Alta Precision Inc.
Ville d'Anjou, Québec
Amenaza Technologies Limited
Calgary, Alberta
Amphitech International
Laval, Québec
Anachemia Canada Inc.
Lachine, Québec
Anywear Apparel Incorporated
Calgary, Alberta
Applied Microsystems Limited
Sidney, Colombie-Britannique
Array Systems Computing Inc.
Toronto, Ontario
ArvinMeritor Ride Control Products Inc.
Toronto, Ontario
Atlantis Systems International Inc.
Brampton, Ontario
Atlantis-Amel Technologies Corporation
Brampton, Ontario
Babcock & Wilcox Canada Limited
Cambridge, Ontario
Ballantry Homes Inc.
Richmond Hill, Ontario
Banner Pharmacaps (Canada) Ltd.
Olds, Alberta
Battle River Asphalt Equiment Ltd.
Cut Knife, Saskatchewan
Bell Helicopter Textron Canada limitée
Mirabel, Québec
Bombardier Inc.
Millhaven, Ontario
Bombardier Inc.
North York, Ontario
Bombardier Inc.
Mirabel, Québec
Bradley Air Services Limited
Carp, Ontario
Bristol Aerospace Limited
Winnipeg, Manitoba
Burden's Janitorial Services Limited
Happy Valley-Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
C2 Logistics Inc.
Ottawa, Ontario
CAE Electronics Ltd.
Ville Saint-Laurent, Québec
CAE Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Calian Technology Ltd.
Kanata, Ontario
Canadian Bank Note Company Ltd.
Ottawa, Ontario
Canadian Helicopters Limited
Les Cèdres, Québec
Canadian Petroleum Institute
Edmonton, Alberta
Consultants Canarail
Montréal, Québec
CANDESAL International Corporation
Fredericton, Nouveau-Brunswick
Can-EquaTrade International Inc.
Scarborough, Ontario
Cargill Ltd.
Winnipeg, Manitoba
Cargill Ltd.
Clavet, Saskatchewan
Caribbean International Supply
Vaughan, Ontario
Carleton Life Support Technologies Ltd.
Mississauga, Ontario
Casavant Frères Ltée.
Saint-Hyacinthe, Québec
Cascade Aerospace Inc.
Abbotsford, Colombie-Britannique
Cayenta Canada Inc.
Vancouver, Colombie-Britannique
Cercast Incorporated
Laval, Québec
Certicom Corporation
Mississauga, Ontario
Pharmaceutiques Chaichem International
Laval, Québec
Chemac Industries Inc.
Vernon, Colombie-Britannique
CMC Electronics Inc.
Kanata, Ontario
CMC Electronics Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Communications & Power Industries Canada Inc.
Georgetown, Ontario
Comprehensive Care International
Toronto, Ontario
Conair Aviation Ltd.
Abbotsford, Colombie-Britannique
Corporate Mentoring Solutions Inc.
Saanichton, Colombie-Britannique
Courtage Forestier C.B. Inc. (CFCB)
Buckland, Québec
CPAS Systems
Toronto, Ontario
Crown Industries Inc.
Calgary, Alberta
CSI Gear Corporation
Brampton, Ontario
CTF Systems (2001) Inc.
Port Coquitlam, Colombie-Britannique
Custom Window & Doors Millworkd
Salmon Arm, Colombie-Britannique
CYMC Corp.
Concord, Ontario
DAC Aviation International Ltd.
Montréal, Québec
Davnor Water Treatment Technologies Ltd.
Calgary, Alberta
Dell-Point Technologie
Blainville, Québec
Ministère de la Défense nationale
Ottawa, Ontario
Dessau-Soprin Can-American Inc.
Laval, Québec
Dessau-Soprin International Inc.
Laval, Québec
Diagnos inc.
Brossard, Québec
Dieco Technologies Limited
Brampton, Ontario
Diemaco Inc.
Kitchener, Ontario
Donlee Precision
Toronto, Ontario
DRS Technologies
Carleton Place, Ontario
DuponTrolley Industries Inc.
Québec, Québec
DY 4 Systems Inc.
Kanata, Ontario
Eagle-Picher Energy Products Corporation
Surrey, Colombie-Britannique
Eclipse Technologies Inc.
Nanaimo, Colombie-Britannique
Eco Logic Chemical Technologies Inc.
Rockwood, Ontario
ELCAN Optical Technologies
Midland, Ontario
Enghouse Systems Limited
Markham, Ontario
Envirogreen Technologies Ltd.
Burnaby, Colombie-Britannique
Environmental Waste International Inc.
Ajax, Ontario
Excalibur Systems Limited
Kanata, Ontario
Expro Technologies Inc.
Salaberry-de-Valleyfield, Québec
FAG Bearings Limited
Stratford, Ontario
Falcon Concentrators Inc.
Langley, Colombie-Britannique
Falher Alfalfa Ltd.
Falher, Alberta
FELLFAB Limited
Hamilton, Ontario
Fiber Connections Inc.
Summerside, Île-du-Prince-Édouard
Field Aviation Company Inc.
Mississauga, Ontario
Field Aviation Sales Ltd.
Toronto, Ontario
First Air
Carp, Ontario
Flight Fuels Inc.
Edmonton, Alberta
Forest Technology Systems Limited
Victoria, Colombie-Britannique
Galax Inc.
Montréal, Québec
GasMaster Industries Inc.
Vancouver, Colombie-Britannique
GasTOPS Ltd.
Gloucester, Ontario
General Dynamics Canada Ltd.
Calgary, Alberta
General Dynamics Canada Ltd.
Nepean, Ontario
General Dynamics Land Systems - Canada Corporation
London, Ontario
General Kinetics Engineering Corporation
Brampton, Ontario
General Motors of Canada Limited
London, Ontario
General Switchgear & Controls Ltd.
Vaughan, Ontario
Genix Technology
Vancouver, Colombie-Britannique
GenTex Oilfield Manufacturing Inc.
Red Deer, Alberta
Geomax International Inc.
Brossard, Québec
Gladwin Farms Ltd.
Abbotsford, Colombie-Britannique
Global Development Group
Ottawa, Ontario
GMAC Financial Services
Halifax, Nouvelle-Écosse
Goodrich Control Systems Ltd.
Montréal, Québec
Goodrich Landing Gear Services
Burlington, Ontario
Goodrich Landing Gear Services
Oakville, Ontario
GPEC International Ltd.
Ottawa, Ontario
Grant Systems Engineering Inc.
King City, Ontario
GREENSOLV Inc.
Baie d'Urfé, Québec

Groupe Chagnon Ltée
Varennes, Québec
Groupe Hauts-Monts
Montréal, Québec
Heimann Systems inc.
Laval, Québec
Hermes Electronics Inc.
Dartmouth, Nouvelle-Écosse
Heron Technology Corporation
Markham, Ontario
Héroux-Devtek Inc.
Longueuil, Québec
Hewlett-Packard (Canada) Limited
Mississauga, Ontario
Honeywell Aerospatiale inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Honeywell ASCa Inc.
Mississauga, Ontario
Horton Automation Inc.
Burnaby, Colombie-Britannique
Hurley Slate Works Company Inc.
Conception Bay South, Terre-Neuve-et-Labrador
ICN Canada Ltd.
Montréal, Québec
Idelix Software Inc.
Vancouver, Colombie-Britannique
Imexcom International Trading inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
IMP Group Limited
Halifax, Nouvelle-Écosse
IMP Group Limited
Hammonds Plains, Nouvelle-Écosse
IMP Group Limited
Enfield, Nouvelle-Écosse
IMT Corporation
Ingersoll, Ontario
IMW Industries Ltd.
Chilliwack, Colombie-Britannique
Indal Technologies Inc.
Mississauga, Ontario
Industrial Rubber Company Ltd.
Bathurst, Nouveau-Brunswick
Informatique DBD
Laval, Québec
Infosat Telecommunications
Ottawa, Ontario
Innovated Control Systems
Bancroft, Ontario
Intelcan Technosystems Inc.
Nepean, Ontario
Interactive Visualization Systems Inc.
Fredericton, Nouveau-Brunswick
Organisation de l'aviation civile internationale
Montréal, Québec
International Datacasting Corporation
Ottawa, Ontario
JJM Construction Ltd.
Delta, Colombie-Britannique
Johnson Controls Ltd.
St. Johns, Terre-Neuve-et-Labrador
Kasten Chase Applied Research Limited
Mississauga, Ontario
Kaval Wireless Technologies Inc.
Markham, Ontario
KCO Unisson Metal Products and Metdor
Montréal-Nord, Québec
Ker-Train Research Inc.
Kingston, Ontario
Klondike Kidstuff Inc
Langley, Colombie-Britannique
Koss Machine and Tool Company
Brampton, Ontario
Lab 7 Networks Inc.
Nepean, Ontario
Labrador Airways Limited
Happy Valley-Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
Labrador Motors Ltd.
Happy Valley-Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
Lab-Volt Quebec Limited
Charlesbourg, Québec
Lakes Environmental Consultants Inc.
Waterloo, Ontario
Lambert Somec
Québec, Québec
Le Groupe Infotel Inc.
Longueuil, Québec
Leader Fan Industries Limited
Etobicoke, Ontario
Les Entreprises Albert Cloutier Ltée.
Saint-Raymond, Québec
Les Tricots Bozart Knitting Mills Ltd./Ltée
Saint-Léonard, Québec
Liftking Industries Inc.
Woodbridge, Ontario
LIOH Inc.
Ville Mont Royal, Québec
Lloyd-Werring Enterprises Inc.
Ottawa, Ontario
Lockheed Martin Canada Inc.
Kanata, Ontario
Lunny Communications Group Inc.
Vancouver, Colombie-Britannique
Luxell Technologies Inc.
Mississauga, Ontario
MacDonald Dettwiler and Associates Ltd.
Richmond, Colombie-Britannique
MacDonald Dettwiler Space and Advanced Robotics Ltd.
Brampton, Ontario
Magellan Aerospace Corporation
Mississauga, Ontario
Magneto-Inductive Systems Limited
Head of Jeddore, Nouvelle-Écosse
Magnum Integrated Technologies Inc.
Brampton, Ontario
Magtron
Scarborough, Ontario
Mandate Erectors & Welding Ltd.
Big River, Nouveau-Brunswick
Manufacturier Minier CMAC
Val d'Or, Québec
Marathon Watch Company Limited
Richmond Hill, Ontario
MDS Aero Support Corporation
Ville Saint-Laurent, Québec
MDS Aero Support Corporation
Ottawa, Ontario
Mecair Aerospace Industries Inc.
Pointe-Claire, Québec
Mechtronix Systems Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Med-Eng Systems Inc.
Ottawa, Ontario
Messier-Dowty Inc.
Ajax, Ontario
MetalCraft Marine Inc.
Kingston, Ontario
Metasolv Software Canada Inc.
Montréal, Québec
Mineral Processing Equipment International Inc.
Burlington, Ontario
Mist Mobility Integrated Systems Technology Inc.
Nepean, Ontario
Mitrade International Inc.
Montréal, Québec
MTU Maintenance Canada Ltd.
Richmond, Colombie-Britannique
MultiCorpora R&D inc.
Gatineau, Québec
Nasittuq Corporation
Ottawa, Ontario
Nav-Aids Limited
Montréal, Québec
Navigation Aeronav International Inc.
Pointe-Claire, Québec
NDT Technologies Inc.
Baie d'Urfé, Québec
Neptec Design Group Limited
Kanata, Ontario
Nordic Systems Inc.
Mississauga, Ontario
Northern Transportation Co. Ltd.
Hay River, Territoires du Nord-Ouest
Northrop Grumman Canada Corporation
Etobicoke, Ontario
Northstar Aerospace (Canada) Inc.
Milton, Ontario
Novalis
Halifax, Nouvelle-Écosse
Obzerv Technologies Inc.
Québec, Québec
OceanWorks International Corporation
North Vancouver, Colombie-Britannique
Oculus Info Inc.
Toronto, Ontario
Odan Laboratories
Pointe-Claire, Québec
O'Dell Engineering Ltd.
Cambridge, Ontario
ODIM Spectrum Ltd.
Peterborough, Ontario
Ontira Communications
Vancouver, Colombie-Britannique
Optech Inc.
North York, Ontario
Orenda Aerospace Corporation
Mississauga, Ontario
Orgues Létourneau Ltée.
Saint-Hyacinthe, Québec
O-Two Systems International Inc.
Mississauga, Ontario
OZA Inspections Ltd.
Grimsby, Ontario
Paco Corp.
Saint-Hubert, Québec
Panalpina Inc.
Montréal, Québec
Paradigm Shift Technologies Inc.
Richmond Hill, Ontario
Patriot Forge Inc.
Brantford, Ontario
Pavac Technology Inc.
Richmond, Colombie-Britannique
Petro Sep Membrane Technologies Inc.
Oakville, Ontario
Pharmalab (1982) inc.
Lévis, Québec
Pharmascience inc.
Montréal, Québec
Phoenix Geophysics Ltd.
Scarborough, Ontario
Plaintree Systems
Arnprior, Ontario
Plastik OK Inc.
Montréal, Québec
Poly Fabrics Ltd.
Calgary, Alberta
Poly-Pacific International Inc.
Edmonton, Alberta
PoparSat Inc.
Kirkland, Québec
Positron Public Safety Systems Inc.
Montréal, Québec
Pratt & Whitney Canada Inc.
Longueuil, Québec
Precision-Tech Limited
Cambridge, Ontario
Proceco Ltd.
Montréal, Québec
Produits intégrés Avior inc.
Laval, Québec
Professional Machine Service
Markham, Ontario
Pro-Safe Fire Training Systems Inc.
Nobel, Ontario
Protocol Resource Management Inc.
Aurora, Ontario
Purifics ES Inc.
London, Ontario
PyroGenesis Inc.
Montréal, Québec

Quester Tangent Corporation
Sidney, Colombie-Britannique
RDP Marathon Inc.
Laval, Québec
Refrigerative Supply
Burnaby, Colombie-Britannique
Regor Inc.
Montréal, Québec
Research In Motion Limited
Waterloo, Ontario
Ressources naturelles Canada
Ottawa, Ontario
Robotsearch Software Inc.
Kanata, Ontario
Rolls-Royce Canada Limitée
Lachine, Québec
Roma Caribbean Hotels & Restaurants Supply (Can) Ltd.
Scarborough, Ontario
Satlantic Inc.
Halifax, Nouvelle-Écosse
Scepter Corporation
Scarborough, Ontario
Schreiner Target Services Canada Ltd.
Medicine Hat, Alberta
Scintrex Trace Corp.
Ottawa, Ontario
Seaforth Engineering Group Inc.
Dartmouth, Nouvelle-Écosse
SED Systems Inc.
Saskatoon, Saskatchewan
Sentinel Canada
Montréal, Québec
Sentinel Lubricant Corporation
Montréal, Québec
Seprotech Systems Incorporated
Ottawa, Ontario
Serco Facilities Management Inc.
Happy Valley-Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
Shej Global Developments Incorporated
Mississauga, Ontario
SilverLeaf Materials Inc.
Calgary, Alberta
Simunition
Le Gardeur, Québec
Sky Hunter Exploration Ltd.
Calgary, Alberta
SNC-Lavalin Inc.
Montréal, Québec
SNC Technologies Inc.
Le Gardeur, Québec
SNC-Lavalin International Inc.
Montréal, Québec
Soheil Mosun Ltd.
Toronto, Ontario
Soucy International Inc.
Drummondville, Québec
Soucy Techno Inc.
Roch Forest, Québec
Spar Aerospace Limited
Mississauga, Ontario
Sparton of Canada Limited
London, Ontario
Standard Aero Ltd.
Winnipeg, Manitoba
Stantec Consulting Ltd.
Edmonton, Alberta
Swiftsure Spatial Systems Inc.
Victoria, Colombie-Britannique
TA MA SU Seal Products Inc.
Sainte-Foy, Québec
Technologie Premiair Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Tecmotiv Corporation
Concord, Ontario
Tecnar Automation Ltée
Saint-Bruno, Québec
Teleflex Canada Limited Partnership
Richmond, Colombie-Britannique
TeraXion Inc.
Sainte-Foy, Québec
The Micronutrient Initiative
Ottawa, Ontario
Thermo Design Engineering Ltd.
Edmonton, Alberta
Thermotex Therapy Systems Ltd.
Calgary, Alberta
Tokmakjian Limited
Milton, Ontario
Tokmakjian Limited
Concord, Ontario
TransMedico Inc.
Montréal, Québec
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Hull, Québec
Travelinx Inc.
Toronto, Ontario
Ultra Electronics Tactical Communication Systems Inc.
Ville Saint-Laurent, Québec
Unique Broadband Systems Inc.
Concord, Ontario
Unique Solutions Design Ltd.
Dartmouth, Nouvelle-Écosse
Uni-ram Corporation
Markham, Ontario
United Tri Tech Corporation
Cornwall, Ontario
Unitron Industries Ltd.
Kitchener, Ontario
University of Calgary
Calgary, Alberta
University of Waterloo
Waterloo, Ontario
Unlimited Housing World Inc.
Brossard, Québec
Valcom Ltd.
Guelph, Ontario
Valcura International Assessment Solutions Ltd.
Edmonton, Alberta
Vanguard Response Systems Inc.
Stoney Creek, Ontario
Ventax Robot Inc.
Ayr, Ontario
Veriteq Instruments Inc.
Richmond, Colombie-Britannique
Vêtements Stenis inc.
Le Gardeur, Québec
Vulkan Harex Steelfiber (North America) Inc.
Brantford, Ontario
Wajax Industries Limited
Mississauga, Ontario
Weatherhaven
Burnaby, Colombie-Britannique
Wescam Inc.
Burlington, Ontario
Wiebel Aerospace (1995) Inc.
Summerside, Île-du-Prince-Édouard
Wire Rope Industries Ltd.
Pointe-Claire, Québec
Woodward Group of Companies
Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
Woodward's Oil Limited
Happy Valley-Goose Bay, Terre-Neuve-et-Labrador
Wright Environmental Management Inc.
Richmond Hill, Ontario
YottaYotta Inc.
Edmonton, Alberta
ZI Corporation
Calgary, Alberta

LEXIQUE

Frais contractuels supplémentaires :
Coûts que la Corporation devra engager pour respecter ses obligations contractuelles auprès d'un acheteur étranger lorsqu'un fournisseur est incapable d'en faire autant. Ces sommes peuvent inclure les coûts de réapprovisionnement ou d'indemnisation.

Paiements anticipés :
Versement effectué par l'acheteur au début du contrat, avant que les produits vendus n'aient été livrés ou les services rendus.

Crédits parlementaires :
Financement que la CCC reçoit du gouvernement du Canada pour gérer les contrats principaux avec le DoD et la NASA.

Volume d'affaires :
Valeur totale des contrats d'exportation et des avenants signés par la Corporation au cours de l'exercice concernant les transactions d'exportation avec des acheteurs étrangers.

Projet d'immobilisation :
Projet pour lequel une part importante du travail est effectuée par un exportateur canadien, ou par son sous-traitant, dans un pays étranger et/ou lorsque le contrat contient un risque d'approvisionnement important associé à la vente à long terme de produits.

Client :
Exportateur canadien qui conclut un contrat par l'entremise de la CCC.

Contrat :
Entente ayant force obligatoire, conclue entre la Corporation et un exportateur canadien ou un acheteur étranger pour la fourniture d'un produit ou d'un service.

Modification au contrat :
Variation du contrat original signé.

Facturations afférentes au contrat :
Sommes totales que la Corporation a facturées à des clients étrangers pour la livraison de produits ou la prestation de services.

Garantie d'exécution du contrat :
Assurance fournie à l'acheteur étranger que la CCC, à titre d'agence du gouvernement du Canada, maintiendra l'intégrité du contrat conformément aux conditions qui y sont stipulées.

Risque contractuel :
Possibilité qu'une partie contractante ne respecte pas les conditions stipulées au contrat.

Recouvrement des coûts :
Coûts directs, tels que les frais de voyage et de main-d'œuvre directe, recouvrés par la Corporation pour un certain nombre de contrats.

Risque de crédit :
Possibilité qu'une partie contractante ne respecte pas ses engagements financiers.

Clients :
Acheteurs étrangers concluant un contrat par l'entremise de la CCC.

Accord sur le partage de la production de défense (APPD) :
Accord signé en 1956 par le Canada et les États-Unis afin de permettre aux entrepreneurs canadiens de livrer une concurrence commerciale à niveau égal aux entrepreneurs américains en ce qui a trait aux contrats de défense.

Exportations facilitées directement :
Valeur des contrats effectifs et des avenants signés par la CCC par ses services d'entrepreneur principal et son Programme de paiements progressifs, ce qui est différent du volume d'affaires car on exclut les contrats avec des fournisseurs de l'extérieur du Canada.

Droits de service :
Coûts directs et indirects, y compris la prime de risque et les frais de services appropriés, demandés aux exportateurs canadiens ou aux acheteurs étrangers ayant recours aux services de la CCC.

Gain/perte lors de la conversion de devises :
Gain ou perte découlant de la fluctuation des taux de change qui affecte la valeur en dollars canadiens des avoirs en devises étrangères de la Corporation.

Exportations facilitées indirectement :
Valeur des contrats d'exportation et des avenants signés par des entreprises canadiennes qui ont accès aux services dégroupés de la CCC, SourceCan et le service de gestion de projet de l'APPD pour obtenir un contrat ou un avenant.

Financement préalable à l'expédition :
Financement nécessaire pour couvrir les coûts directs encourus pour un projet à un stade avant que l'exportateur ait généré un débiteur.

Entrepreneur principal :
La CCC signe le contrat international avec le client, garantissant que ses modalités seront respectées, et adjuge ensuite un contrat interne au fournisseur canadien pour l'exécution du travail.

Agent d'approvisionnement :
La CCC assure l'approvisionnement canadien de clients internationaux en s'adressant à des entreprises canadiennes.

Paiements progressifs :
Paiements effectués par un client étranger au profit d'un exportateur canadien dans le cadre d'un contrat où le recouvrement partiel des coûts associés au travail réalisé avant la livraison est permis.

Cadre de gestion du risque :
Structures imposées à la fois par la directive du conseil d'administration sur les pertes annuelles admissibles et les politiques et pratiques de la direction concernant l'atténuation des risques opérationnels.

Service d'escompte fournisseur :
Service donnant aux entreprises canadiennes qui ont signé un contrat avec la CCC la possibilité d'obtenir le paiement immédiat de leurs factures à un taux de financement raisonnable et donc de respecter leurs obligations financières sans accroître leur endettement.

Petites et moyennes entreprises (PME) :
Entités canadiennes ayant des ventes annuelles de moins de 25 millions de dollars.

Services dégroupés :
Le service d'entrepreneur principal international a été subdivisé pour permettre aux exportateurs canadiens d'établir un service adapté qui répond à leurs besoins.

Photo en couverture :
Sue Elgar, Risque et services financiers
Récipiendaire du Prix corporatif d'excellence 2003/2004

De gauche à droite, première rangée : **Margaret Rioux**, Technologie d'information; **Philippe Bois**, Équipe du programme structuré et financement du commerce extérieur; **Christine O'Connor**, Technologie d'information; **Alex Papadakis**, Expansion des débouchés.

Deuxième rangée : **James Kelly**, Équipe de l'Amérique; **Maria Pacheco**, Aérospatiale et Défense globale; **Francine Villeneuve**, Services intégrés; **Denis Carrière**, Risques et services financiers.

Troisième rangée : **Sue Elgar**, Opérations; **Nick Karadimitriou**, Risque et services financiers; **Terry Scott**, Expansion des débouchés; **William Hanes**, Risque et services financiers.

Quatrième rangée : **Julie Pariseau**, Communications et relations avec les partenaires; **Daniel Barona**, Équipe du programme structuré et financement du commerce extérieur; **Annie Després**, Équipe de l'Amérique.

Cinquième rangée : **Pierre Senécal**, Équipe du programme structuré et financement du commerce extérieur; **Victoria MacKenzie**, Aérospatiale et Défense globale; **Majeed Mandayappurath**, Équipe de l'Amérique; **Marie-Josée Guy**, Équipe du programme structuré et financement du commerce extérieur.

NOS BUREAUX

Corporation Commerciale Canadienne
50, rue O'Connor, bureau 1100
Ottawa (Ontario) K1A 0S6
Tél. : (613) 996-0034
Téléc. : (613) 995-2121
Numéro sans frais au Canada : (800) 748-8191
www.ccc.ca

REPRÉSENTANTS RÉGIONAUX

Ted Benson
Gestionnaire
Bureau de liaison de la Colombie-Britannique et de l'Alberta
300, rue Georgia Ouest, bureau 2000
Vancouver (Colombie-Britannique) V6B 6E1
Tél. : 604) 666-4781
Téléc. : (604) 666-0954
Courriel : benson.ted@ic.gc.ca

Angela Wasylynka
Spécialiste, Financement international
Saskatchewan Trade and Export Partnership (STEP)
1801, rue Hamilton, bureau 320
Régina (Saskatchewan) S4P 3C6
Tél. : (306) 787-3972
Téléc. : (306) 787-6666
Courriel : awasylynka@sasktrade.sk.ca

Ian Brown
Gestionnaire
Bureau de liaison de l'Ontario
151, rue Yonge, 4e étage
Toronto (Ontario) M5C 2W7
Tél. : (416) 973-5081
Téléc. : (416) 973-5131
Courriel : brown.ian@ic.gc.ca

Paule Mathieu
Gestionnaire
Bureau de liaison du Québec
5, Place Ville-Marie, bureau 700
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : (514) 283-8791
Téléc. : (514) 496-4017
Courriel : mathieu.paule@ic.gc.ca

Jennifer Hiscock
Gestionnaire
Bureau de liaison de la Nouvelle-Écosse
1801, rue Hollis, bureau 600
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3C8
Tél. : (902) 426-9121
Téléc. : (902) 426-2054
Courriel : jhiscock@acoa-apeca.gc.ca

Edward Kinley, ing.
Gestionnaire
Bureau de liaison du Nouveau-Brunswick
670, rue King, bureau 515
Fredericton (Nouveau-Brunswick) E3B 5H1
Tél. : (506) 444-5897
Téléc. : (506) 453-3783
Courriel : edward.kinley@gnb.ca

Canada